



**UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

## **CURSO DE LICENCIATURA em Organização e Gestão de Empresas**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**  
**ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO**

**Autor: Jandira Teresa da Fonseca Leite Évora, N.º 3221**

**Orientador: Maria Auxiliadora Silva**

**Mindelo, 2018**





**UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE**  
**PESSOAS**  
**ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO**

**Autor: Jandira Teresa da Fonseca Leite Évora, N.º3221**

**Orientador: Maria Auxiliadora Silva**

## **Jandira Teresa da Fonseca Leite Évora**

Trabalho apresentado á Universidade do Mindelo como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em “Organização e Gestão de Empresas”.

## Resumo

O referido trabalho é resultado de meses de pesquisas bibliográficas e documentais, que tem como tema o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Foi realizado um estudo de caso na empresa Enapor, SA com o objetivo de analisar a forma como é conduzido o referido processo.

Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efetiva para o alcance dos resultados das organizações. O objetivo deste trabalho é demonstrar o processo de recrutamento e seleção de pessoas, para tal foi efetuado um estudo de caso na Enapor, SA- Porto Grande e também foi abordado diversos conceitos de autores conhecedores do processo de recrutamento e seleção de pessoas.

A maioria das empresas, não costumam desenvolver um trabalho técnico na área de recursos humanos e não sabem como isso é importante. A não valorização desta atividade pode causar sérios prejuízos a uma empresa, pois, o trabalho cuidadoso de recrutamento e seleção pode gerar diversas vantagens a qualquer empresa, tais como adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitação a motivação e a produtividade, redução da rotação de pessoal, aumento da taxa do absentismo, entre outros fatores.

É também essencial que as organizações ofereçam recursos para os seus colaboradores e estes por sua vez sintam valorizados e estimulados profissionalmente e em resultado este entrosamento, poderá observar-se uma evolução maior entre a empresa e os seus colaboradores, derivando daí, grande vantagem para ambos.

**Palavras-Chaves:** Recrutamento, Seleção, Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT**

Such work is the result of months of bibliographical and documentary research, which has as its theme the process of recruitment and selection of people. A case study was conducted at company headquarters Enapor, SA- Porto Grande with the aim of analyzing how the said process is conducted.

At a time when technological advances contribute to the emergence of increasingly competitive, people are considered true human capital, critical parts for the company's success, contributing effectively to achieve results in organizations. The aim of this work is to demonstrate the recruitment and selection of people, for this was a case study in the headquarters of Enapor, SA- Porto Grande (São Vicente) was also performed and discussed various concepts of knowledgeable authors in the recruitment and selection of people.

Most companies do not usually develop a technical job in the human resources area and do not know how important this. The diminishment of this activity can cause serious damage to a company, therefore, the careful work of recruitment and selection can generate several benefits to any company, such as adequacy of workers to their jobs, facilitating motivation and productivity, reduced rotation personnel, higher rate of absenteeism, among other factors.

It is also essential that organizations provide resources for your employees and they in turn feel valued and encouraged and professionally as a result of this interplay, may observe a further evolution of the company and its employees, hence, deriving great advantage for both.

**Key-Words:** Recruitment, Selection, Personnel Management.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho à mulher mais forte e corajosa que alguma vez já se viu. A ti minha “Xidoca” sou eternamente grata.

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, Alcídia Leite e António Évora, pelo apoio incondicional durante esta longa caminhada.

Ao meu querido irmão, Jandir Leite por me acolher durante todos esses anos.

À minha orientadora Maria Auxiliadora pela boa vontade e orientação.

A todos os colaboradores da Enapor, SA, que possibilitaram parte dos requisitos exigidos para que este trabalho fosse concretizado, em especial ao Doutor Gilson Cruz pela grande colaboração e apoio.

De uma forma geral, muito obrigado a todos os que me ajudaram a enfrentar esse desafio, a encorajar-me sempre, dando força, de uma forma ou de outra tentaram sempre suavizar as minhas dificuldades.



*“O sucesso é um professor perverso. Ele seduz as pessoas inteligentes e as faz pensar que jamais vão cair.”*

Bill Gates

*“Não cruze os braços diante de uma dificuldade, pois o maior homem do mundo morreu de braços abertos.”*

Bob Marley

## Índice Geral

RESUMO	V
ABSTRACT	VI
DEDICATÓRIA	VII
AGRADECIMENTOS	VIII
SIGLAS	XV
INTRODUÇÃO	- 1 -
CONTEXTUALIZAÇÃO	- 2 -
JUSTIFICATIVA	- 3 -
PERGUNTA DE PARTIDA	- 5 -
OBJETIVOS	- 5 -
METODOLOGIA	- 6 -
ESTRUTURA DO TRABALHO	- 10 -
CAPÍTULO I- ABORDAGEM TEÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS	- 11 -
1.1. O PRESENTE, PASSADO E FUTURO	- 11 -
1.2. CONCEITOS	- 12 -
1.3. OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS	- 14 -
1.4. PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	- 16 -
1.5. PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	- 17 -
1.6. ÁREAS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	- 19 -
1.6.1. <i>Recrutamento e Seleção de Pessoal</i>	- 19 -
1.6.2. <i>Gestão de Pessoal</i>	- 19 -
1.6.3. <i>Serviço Social e Benefícios</i>	- 19 -
1.6.4. <i>Cargos e Salários</i>	- 19 -
1.6.5. <i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	- 19 -
1.6.6. <i>Segurança do Trabalho</i>	- 19 -
1.6.7. <i>Relações Trabalhistas e Sindicais</i>	- 20 -
1.7. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO FACE À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	- 20 -
CAPÍTULO II- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	- 21 -
2. RECRUTAMENTO DE PESSOAS	- 21 -
2.1. CONCEITO	- 21 -
2.2. ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO	- 22 -
2.3. TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO	- 22 -
2.4. PROCESSO DE RECRUTAMENTO	- 24 -
2.5. TIPOS DE RECRUTAMENTO	- 25 -
2.5.1. RECRUTAMENTO INTERNO	- 25 -

2.5.1.1. <i>Vantagens do Recrutamento Interno</i>	- 26 -
2.5.1.2. <i>Desvantagens do Recrutamento Interno</i>	- 26 -
2.5.2. RECRUTAMENTO EXTERNO	- 27 -
2.5.2.1. <i>Vantagens do Recrutamento Externo</i>	- 28 -
2.5.2.2. <i>Desvantagens do Recrutamento Externo</i>	- 29 -
2.5.3. RECRUTAMENTO MISTO	- 29 -
3. SELEÇÃO DE PESSOAS	- 30 -
3.1. <i>Conceito</i>	- 30 -
3.2. OBJETIVO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	- 31 -
3.3. O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	- 34 -
3.4. MÉTODOS DE SELEÇÃO	- 34 -
3.4.1. <i>Análise Curricular</i>	- 35 -
3.4.2. <i>Entrevista de Seleção</i>	- 35 -
3.4.3. <i>Provas de Conhecimento</i>	- 37 -
3.4.4. <i>Testes de Personalidade</i>	- 37 -
3.4.5. <i>Teste de Aptidão Física</i>	- 37 -
3.4.6. <i>Teste de Competências Específicas (Línguas, técnicos, etc)</i>	- 37 -
3.4.7. <i>Teste de Simulação</i>	- 37 -
3.5. A INFLUÊNCIA DAS REDES NETWORKING NO PROCESSO DE SELEÇÃO	- 38 -
3.6. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SELEÇÃO DE PESSOAS	- 39 -
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DA EMPRESA: ENAPOR, S.A- PORTO GRANDE	- 40 -
4. APRESENTAÇÃO DA ENAPOR, SA	- 40 -
4.1. OBJETIVO SOCIAL	- 42 -
4.2. ÁREAS DE ATIVIDADE	- 44 -
4.3. SISTEMA PORTUÁRIO DE CABO VERDE	- 46 -
4.4. CARACTERIZAÇÃO DOS PORTOS:	- 47 -
4.5. ORGANOGRAMA	- 51 -
CAPÍTULO IV- ANÁLISE DOS RESULTADOS	- 51 -
5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	- 51 -
6. ANÁLISE QUANTITATIVA	- 52 -
7. ANÁLISE QUALITATIVA	- 63 -
CONCLUSÃO	- 65 -
BIBLIOGRAFIA	- 69 -
APENDICE	- 71 -

## Índice Figuras

FIGURA 1-CONTRIBUTO DAS OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. ....	20 -
FIGURA 2-MODELO DE COLOCAÇÃO .....	33 -
FIGURA 3-MODELO DE SELEÇÃO .....	33 -
FIGURA 4-MODELO DE CLASSIFICAÇÃO .....	34 -

## Índice Tabelas

TABELA 1-COMPARAÇÃO ENTRE DUAS VARIÁVEIS .....	- 32 -
TABELA 2- REQUISITOS DA QUALIDADE DOS MÉTODOS DE SELEÇÃO .....	- 35 -
TABELA 3- QUOCIENTE DE SELEÇÃO DE PESSOAL .....	- 40 -
TABELA 4- TOTAL DOS FUNCIONÁRIOS DO PORTO GRANDE .....	- 52 -
TABELA 5-SEXO VERSOS NÍVEL DE ESCOLARIDADE .....	- 55 -
TABELA 6- FAIXA ETÁRIA VERSOS TEMPO DE SERVIÇO .....	- 56 -

## Índice Gráficos

GRÁFICO I- GÉNERO DOS INQUIRIDOS .....	52 -
GRÁFICO II- FAIXA ETÁRIA .....	52 -
GRÁFICO III- DEPARTAMENTOS QUE OS INQUIRIDOS PERTENCEM.....	53 -
GRÁFICO IV- FUNÇÃO/ CATEGORIA DOS INQUIRIDOS.....	54 -
GRÁFICO V- NÍVEL DE ESCOLARIDADE .....	55 -
GRÁFICO VI- TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO NA ORGANIZAÇÃO .....	56 -
GRÁFICO VII- NÍVEL DE CONFIANÇA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	57 -
GRÁFICO VIII- GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO AO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ..	58 -
GRÁFICO IX- IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	58 -
GRÁFICO X- PROCESSO DE RECRUTAMENTO PELO QUAL FOI ADMITIDO.....	59 -
GRÁFICO XI- CONHECIMENTO DE OUTROS TIPOS DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO ....	60 -
GRÁFICO XII- CONHECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO UTILIZADAS....	60 -
GRÁFICO XIII- ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS NA EMPRESA .....	61 -
GRÁFICO XIV- MOTIVO DA CANDIDATURA .....	62 -
GRÁFICO XV- MÉTODO UTILIZADO NO PROCESSO SELETIVO.....	62 -

## **Siglas**

ARH- Administração de Recursos Humanos

CV- Curriculum Vitae

DRH- Diretora de Recursos Humanos

DRH- Departamento de Recursos Humanos

MT- Mercado de Trabalho

RH- Recursos Humanos

RS- Recrutamento e Seleção

SA- Sociedade Anónima

## INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da gestão de Recursos Humanos sempre foi e continuará sendo, a captação e alocação rápida e correta das pessoas.

A organização possui um recurso específico e primordial que são as pessoas, que por sua vez por causa da competitividade global e a luta pela sobrevivência das organizações, tem-se transformado cada vez mais em ganhos e produtividade para as empresas.

Um mundo no qual os negócios se tornam, cada dia mais, caracterizado pela competitividade e eficiência, gerir estrategicamente pessoas é compreender que as personalidades são complexas e dinâmicas e que cada pessoa é um conjunto de valores crenças e informações que interagem em todas as decisões da empresa, por isso é necessário saber interligar estes aspetos para atingir e gerar produtividade.

O recrutamento e seleção de pessoal devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução dos profissionais desejados pela organização. A intenção maior é colocar a pessoa certa no lugar certo, ou seja, o futuro ocupante da vaga em aberto deverá ter um perfil adequado para o exercício das funções exigidas pelo cargo. Recrutamento e Seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto, ou seja, da rotina de admissão de pessoal.

O recrutamento tem, assim, a função não só de procurar profissionais qualificados e que atendem as exigências da organização, como também de atrair esses profissionais oferecendo ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para suprir adequadamente o processo de seleção. O Recrutamento é considerado a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto.

Cabe salientar que a imagem que a empresa tem no mercado de trabalho é uma variável importante a ser analisada pela mesma. Sabe-se que a empresa reconhecida positivamente no mercado tem uma possibilidade de atrair um número maior de candidatos. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa.



O recrutamento proporciona as bases para o processo de seleção. Se os candidatos não tiverem um perfil adequado para as vagas em aberto, não será possível efetuar a mesma.

A seleção consiste no processo de escolha de pessoas com qualificações certas, entre todos os recrutados, para preencher as vagas em aberto. A decisão acertada sobre o candidato que irá ocupar a vaga dependerá do esforço da empresa em realizar um bom processo seletivo. Para tanto, é necessário que a empresa utilize corretamente as ferramentas existentes e determine as etapas do seu processo seletivo.

O presente trabalho de investigação retrata o tema “Processo de Recrutamento e Seleção na Captação de Profissionais Competentes”, cujo objetivo é demonstrar a forma como é feita o processo de recrutamento e seleção de pessoas na ENAPOR, SA.

Considerando o processo de recrutamento e seleção de extrema importância para a gestão de empresas, procurou-se trabalhar conceitos ligados ao tema em estudo e desenvolveu-se os procedimentos metodológicos, depois fez-se, o levantamento de dados teóricos sobre o tema abordado, para ser, posteriormente, utilizado na compreensão de todos os motivos ligados ao processo.

## **Contextualização**

O presente trabalho procura demonstrar como o processo de recrutamento é feito na captação de profissionais competentes e a importância que este disponibiliza aos solicitantes, gestores, colaboradores, profissionais da área, as mais variadas formas de recrutar e selecionar as pessoas para a organização por forma ao alcance dos objetivos da organização.

Sendo a gestão de recursos humanos uma especialidade que surgiu em vista do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, notadamente a partir do foco no cliente, o recrutamento e a seleção “dão a luz” as preocupações de autores empresariais em diferentes épocas e espaços, dado que para servir bem e obter bom desempenho de modo geral há que se construir preservar e aprimorar conhecimentos e

habilidades, num mercado que a cada dia incorporam novas mudanças e apresenta ao consumidor mais opções a seu dispor.

Por este raciocínio, recrutar e selecionar as pessoas tornam-se cada dia mais imperativo à sobrevivência da organização, pois com características básicas que as organizações estão incorporando, se sobressairão aquelas que alocarem o recurso certo para a função certa, maximizando assim o potencial dos seus colaboradores em favor da política adotada pela empresa.

No processo de Recrutamento e Seleção deve haver por parte do entrevistador, conhecimento da vaga, requisitos básicos definidos, além de total conhecimento sobre a cultura da organização, ao qual se pretende recrutar candidatos.

A vaga a ser preenchida necessita-se da tranquilidade por parte dos interessados, para que boa contratação seja feita a alcançar o resultado esperado. A tarefa de Recrutamento e Seleção é de suma importância e possui grande responsabilidade dentro da organização, pois é o serviço que tem o primeiro contato com o futuro colaborador.

## **Justificativa**

As empresas atualmente estão sempre em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades. Isto só é possível através do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa. Sendo assim atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas só é possível através de um processo de Recrutamento e Seleção eficaz.

Atualmente a melhoria contínua dos processos empresariais exercem forte pressão sobre as organizações, a alta competição entre as empresas faz com que se torne cada vez mais significativa a presença de bons colaboradores, pois qualquer objetivo organizacional só poderá ser atingido com e por intermédio das pessoas.

As organizações são criadas para satisfazer um conjunto de necessidades pertinentes a um determinado segmento. Elas nascem, pois, a partir do propósito de alguém em torno de uma causa que engloba justificativas pessoais e sociais na razão de sua existência.

Nesse sentido, tem-se na razão das empresas, independente do ramo em que atuem, um processo histórico de gestão de sua força de trabalho com olhar voltado para a eficiência e para a eficácia.

O presente trabalho procura investigar a forma como deve ser feita o recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, sendo observado que nas últimas décadas tem levado as organizações a traçar novas formas de recrutar e também de forma a selecionar os recursos humanos cruciais para a organização, com finalidade de melhorar o desempenho, alcançar resultados e o sucesso das empresas depende diretamente do investimento do capital humano e sua contribuição dos clientes.

Atualmente o recrutamento e seleção de pessoal reveste-se de particular importância nas organizações, por ser uma ação que atinge diretamente uma organização, independentemente da sua dimensão, uma vez que estas duas tarefas se fazem necessárias desde a admissão até o desligamento do funcionário da organização. Por isso, uma das responsabilidades do Departamento de Recursos Humanos é formar um quadro de pessoal motivado e competente, o que justifica, o desenvolvimento deste tema.

Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se importante saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo bem planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos.

## Pergunta de Partida

Toda e qualquer organização, seja qual for o seu ramo de atividade, são formadas por pessoas. Essa constatação leva ao reconhecimento de que geri-las para obter as respostas desejadas em termos de colaboração requer perspicácia, desde a identificação de talentos à adoção de técnicas que, não de hoje, é a preocupação de gestores do mundo inteiro.

Encontrar a pessoa certa para a função certa, de modo a alinhá-lo, através de capacitação contínua, ao planeamento estratégico da empresa requer critérios e também instrumentos adequados.

É neste sentido que a gestão de recursos humanos tem no recrutamento e na seleção uma ferramenta potencial que possa definir a sobrevivência ou o fracasso de uma determinada empresa.

A ausência de um processo de recrutamento e seleção na organização e a falha na colocação de pessoas adequadas para ocupar o cargo certo e desempenhar bem as funções provocando falha no atendimento aos clientes.

Assim sendo, apresenta-se como pergunta de partida a seguinte:

- *Será benéfico para a ENAPOR o processo de Recrutamento e Seleção na captação de profissionais competentes?*

## Objetivos

Para responder à pergunta de formulada como pergunta de partida, foram definidos os seguintes objetivos.

### **Objetivo Geral:**

Analisar e demonstrar como o recrutamento e seleção de pessoas é utilizado como ferramenta estratégica na captação de profissionais competentes.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar o nível de conhecimento da Enapor em relação ao processo de recrutamento e seleção;
- Verificar a aplicabilidade dos métodos de recrutamento e seleção na empresa Enapor, S.A;
- Demonstrar os critérios dos processos de recrutamento e seleção utilizados na Enapor;
- Analisar como a Enapor evidencia o processo de recrutamento e seleção como ferramenta estratégica de gestão;
- Confirmar a importância do departamento de recursos humanos na empresa Enapor, S.A.

### **Metodologia**

Qualquer trabalho de investigação científica deve ter uma base metodológica que permita a organização crítica das práticas de investigação, sendo uma etapa decisiva e insubstituível, considerada como conotação instrumental que cria as condições propícias para que uma pesquisa se considere científica assegurando a fiabilidade e a qualidade dos resultados obtidos.

Nesta parte pretende-se ostentar os métodos utilizados para obter as respostas da investigação, ou seja, apresentar a natureza da pesquisa, a população em estudo, o tamanho da amostra, os instrumentos utilizados para a recolha de dados e bem como as ferramentas utilizadas para o tratamento dos dados.

É através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos a serem aplicados no decorrer do trabalho, de forma a metodizar os procedimentos adotados

durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados.

A metodologia tem como objetivo analisar as características dos vários métodos disponíveis, observando as suas vantagens e desvantagens. A metodologia opta para o desenvolvimento deste trabalho, apoiou-se nos pressupostos fundamentais para pesquisas científicas. Inicia-se com um levantamento bibliográfico de forma a construir um referencial teórico adequado para depois centrar-se numa pesquisa que permitiu analisar como o recrutamento e seleção é feito na Enapor, SA.

Nessa ótica, para tomar esta pesquisa exequível e conseguir alcançar os objetivos propostos para esta investigação, foi realizado um estudo de caso na Enapor, SA em São Vicente. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação para explorar os descrever acontecimentos e contextos, nos quais estão concomitantemente envolvidos diversos fatores. O objetivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

### **Tipo de Pesquisa**

Uma pesquisa é um processo sistemático para a construção do conhecimento humano, gerando novos conhecimentos, podendo também desenvolver, colaborar, reproduzir, refutar, ampliar, detalhar, atualizar, algum conhecimento pré-existente, servindo basicamente tanto para o individuo ou grupo de indivíduos que a realiza quanto para a sociedade na qual esta se desenvolve. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e as contribuições da própria pesquisa.

Os trabalhos de conclusão de cursos de graduação, pelo fato de terem como objetivo principal, o complemento dos programas das diferentes unidades curriculares constantes nos planos de estudos, são sempre suportadas por uma pesquisa bibliográfica, assim esse trabalho não pode fugir a regra, mas contudo,

tendo em consideração a metodologia adotada, procurou-se apoiar numa pesquisa do tipo descritiva exploratória.

No tocante ao tipo de pesquisa, na fase inicial, foram utilizadas diferentes fontes bibliográficas como livros, dissertações, teses, documentações diversas e outras informações pertinentes recolhidas na internet. Essa etapa, embora tenha caráter de informalidade, face às inúmeras possibilidades de fontes a serem utilizadas, mas foi de extrema importância, não apenas por aditar conhecimentos sobre os assuntos pesquisados, mas principalmente, por facilitar, numa etapa posterior, o aprofundamento de estudos em assuntos específicos.

Na etapa posterior, onde era necessário obter informações sobre o Recrutamento e Seleção e sobre os processos na Enapor, SA, partiu-se para uma pesquisa descritiva, com base no estudo de caso, passando por uma pesquisa de opinião juntos dos colaboradores da Enapor, SA, na ilha de São Vicente e ainda por uma entrevista junto a Diretora De Recursos Humanos desta mesma empresa. Tal tipo de pesquisa só foi possível num estágio mais avançado, onde necessariamente já existia um maior conhecimento sobre o tema a ser estudado e os objetivos a serem alcançados.

### **Natureza da Pesquisa**

Conforme foi referido, o presente trabalho foi desenvolvido, principalmente, através de uma pesquisa bibliográfica, tendo sido também utilizado, o método de observação de campo o que de certa forma permitiu:

- Fazer a Revisão bibliográfica, a análise descritiva e comparativa de obras publicadas, textos e documentos, pesquisadores em publicações referentes ao Recrutamento e Seleção;
- Envolver uma pesquisa de levantamento que se caracteriza pelo questionamento das ferramentas de recrutamento e seleção, cujo objetivo é conhecer a sua utilização e aplicação dentro da entidade em estudo.

**Fonte de dados**

Os dados primordiais para analisar o Recrutamento e Seleção na Enapor, SA, foram conseguidos através de fontes primárias, uma vez que ocorreram com base em consultas a documentos da Enapor, SA e ainda através de questionários e entrevistas.

**A Empresa em Estudo: População e Amostra**

A empresa em estudo foi selecionada devido a existência de um departamento de Recursos Humanos que permitia a realização de um estudo adequado.

**População**

No presente trabalho, o universo é de 126 trabalhadores, o que corresponde ao total dos colaboradores da Enapor, SA, Porto Grande do Mindelo, distribuídos por vários departamentos, e considerados como sendo capacitados com os requisitos e características ajustadas à metodologia e ao tipo de pesquisa proposta.

**Amostra**

A amostra é uma etapa de grande importância no delineamento capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Assim, um dos elementos-chave de uma boa pesquisa, é recolher as respostas de uma amostra que seja suficientemente representativa do universo ou população em estudo, proporcionando assim uma atuação adequada.

De acordo com RICHARDSON (2007), “a amostra é um segmento da população em estudo, recolhida com o objetivo de se estimar certas características desconhecidas da população, testarem hipóteses ou afirmações, consideradas corretas sobre os parâmetros da população.”

Para a realização desta pesquisa, optou-se por uma amostragem não probabilística, constituída por 42 colaboradores da Enapor, SA, Porto Grande em São Vicente e cuja distribuição por Departamentos.



## **Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos e mais uma parte introdutória, onde se inclui a definição da pergunta de partida, os objetivos, a justificativa da escolha do tema a metodologia de estudo, e a própria estrutura do trabalho. Relativamente aos 4 capítulos, incluem:

### **➤ Capítulo I e II**

Dedicado a revisão da literatura, ou seja, ao enquadramento do tema em estudo, numa primeira parte aborda Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) de uma forma geral, de seguida apresenta o Recrutamento e Seleção de pessoas abordando de uma forma mais aprofundada, onde retrata as estratégias, técnicas e o processo. Descreve ainda as vantagens e desvantagens.

### **➤ Capítulo III**

Este capítulo apresenta a entidade elegida para o estudo de caso, a Enapor, SA – Porto Grande, descrevendo a empresa.

### **➤ Capítulo IV**

É o último capítulo, onde foi apresentado os resultados do questionário aplicado junto dos colaboradores da Enapor, SA, para a recolha de dados relevantes, ostentando a análise desses resultados obtidos, também onde foi feita a análise qualitativa e apresentadas as conclusões finais e a bibliografia.

## Capítulo I- Abordagem Teórica da Gestão de Pessoas

### 1.1. O Presente, Passado e Futuro

As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia que passa. Seja introduzindo novas tecnologias, seja modificando seus produtos ou serviços, seja alternando o comportamento das pessoas, seja mudando seus processos internos, as organizações estão apresentando diferentes características em sua estrada e em seus processos. Essas alterações provocam constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas, acelerando cada vez mais as mudanças ambientais.

De acordo com Chiavenato I. (2004, p.24/26) no decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a era da industrialização Clássica, Neoclássica e a era da Informação. Essas referidas épocas trouxeram diferentes abordagens de liderança organizacional, com três etapas distintas, como sendo a Industrial, a de Recursos Humanos e a de Gestão de Pessoas, estando cada abordagem ajustada aos padrões da sua época, à mentalidade predominante e as necessidades das organizações. O mesmo autor passa a explicar:

#### ➤ Industrialização Clássica

Nesse período, a estrutura organizacional caracterizou-se pelo formato piramidal e centralização das decisões no topo, era predominante o modelo burocrático. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. E por essa concepção a administração das pessoas era tradicionalmente denominada de Relações Industriais, tudo para servir a tecnologia, o homem era ainda considerado um apêndice da máquina. O mundo estava mudando, embora ainda devagar, as mudanças eram relativamente lentas e vagarosas.

#### ➤ Industrialização Neoclássica

A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova visão de Administração de Recursos Humanos. As mudanças passaram a ser mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. As transações passaram da amplitude local para regional e de regional para internacional. O velho modelo burocrático e funcional utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se inflexível e vagaroso para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente. Surgiu a estrutura matricial como espécie de quebra galho para tentar concertar e reavaliar a velha e tradicional organização funcional. De facto, a organização matricial promoveu uma melhoria necessária na arquitetura, mas não o suficiente, pois não removia o emperramento da estrutura funcional. A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar a inovação.

A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar poderosamente a vida nas organizações e as pessoas que delas participam. O Mundo continuava mudando, e as mudanças já eram muito velozes e rápidas.

➤ Era da Informação

A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem. A gestão de Pessoas, as pessoas deixavam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, aspirações, etc. A cultura organizacional sofreu forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro e para o destino da organização. As mudanças passaram a ser rápidas velozes sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade.

A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia, a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se insuficiente para dotar as organizações da agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de intensas mudanças e turbulência. A organização do futuro irá funcionar sem limites de tempo, espaço ou distância.

O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. O dinheiro continua a ser importante, mas ainda mais importante é o conhecimento como usá-lo e aplicá-lo rentavelmente.

Assim, a ARH (Administração de Recursos Humanos) representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da Informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proactivos, capazes de responsabilidades e iniciativa, dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes. Não se trata apenas de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas, esse é o novo espírito a nova concepção. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. O recurso mais importante da organização, porém, um capital muito especial que não pode nem deve ser tratado como um mero recurso organizacional.

## 1.2. Conceitos

### Gestão de Recursos Humanos

“A Gestão de Recursos Humanos diz respeito as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve por isso mesmo, todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas, e Relações com os empregados.” BIIILHIM (2003, p.29)

“Gestão de Recursos Humanos é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações, de acordo com os termos constitucionais e legais. A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planeamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos

institucionais e individuais, constantemente balizado pelo confronto entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções no decorrer do processo.” BERGUE (2005, p.18)

A gestão de recursos humanos é uma gestão estratégica que sofre alterações mediante a organização em causa, cada organização deve analisar a especificidade dos seus consumidores, e deve articular as suas características com as necessidades dos clientes.

### **Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato I. (2004, p.45) “Recursos Humanos é um conjunto de forças humanas voltadas para as atividades coletivas e estratégicas, dentro do ambiente organizacional, que envolvem potencial, criatividade, força de trabalho, compromisso, responsabilidade e inovação.”

Segundo Toledo (1986) “Recursos Humanos seria o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

Com isso, é desejável que a gestão de recursos humanos se apresente como abordagem coerente e estratégica para a gestão do ativo mais importante da organização, as pessoas que lá trabalham e que individual e coletivamente contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

### **Gestão de Pessoas**

Chiavenato I. (2005, p.10) nos diz que, “A Gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

Chiavenato I. (2004, p.9) “A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com a previsão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados numa determinada organização a fim de alcançar objetivos.”

Para Fisher e Fleury (1996), “Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Posto isto, pode-se dizer que o departamento de Gestão de Pessoas é uma ferramenta importante para agregar, desenvolver e reter talentos nas empresas. Empresas emergentes e que pretendem crescer frente ao mercado, cada vez mais competitivo, precisam estruturar suas práticas de gestão de pessoas a fim de se adequar às novas demandas do mercado.

Sendo assim, a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais.

## **Mercado de Trabalho**

“Espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço.” Chiavenato I. (2005, p. 102)

O mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo mercado.

O mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização na medida em que oferece oportunidades de trabalho constitui parte integrante de um MT.

As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de recursos humanos das empresas. Quando o mercado está em situação de oferta, quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a procura delas, as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as suas posições em aberto. Quando o mercado está em situação de procura, quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas, as organizações se veem diante de um recurso fácil e abundante: há profusão de pessoas que disputam empregos no mercado.

## **Mercado de Recursos Humanos**

“Refere ao conjunto de candidatos a emprego, ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar um outro emprego.” Chiavenato I. (2005, p.108)

### **1.3. Objetivos da Gestão de Pessoas**

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso.

Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

De acordo com Chianevato I. (2005, p.11) os objetivos da Gestão de Pessoas, são variados:

1. Ajudar a Organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH;

2. Proporcionar competitividade à organização, significa saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho. A função de ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar os clientes, parceiros e empregados;
3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo, o segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas ao dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Significa recompensar bem os resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem;
4. Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, para as pessoas o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal, despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso, requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas, mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que as pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional;
5. Desenvolver e manter qualidade no trabalho, qualidade de vida no trabalho, é um conceito que refere aos aspetos da experiência no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.  
A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos;
6. Administrar e impulsionar a mudança, essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais de ARH devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções;
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, toda atividade de ARH deve se aberta, transparente, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos.

#### 1.4. Processo de Gestão de Pessoas

Todos os processos estão interligados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos. Segundo Chiavenato I. (2005, p.15) os seis processos básicos da gestão de pessoas são os seguintes:

1. Processos de Agregar Pessoas, são os processos para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas, incluem em recrutamento e seleção de pessoas;
2. Processos de Aplicar Pessoas, são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;
3. Processo de Recompensar Pessoas, são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
4. Processos de Desempenhar Pessoas, são processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
5. Processos de Manter Pessoas, são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
6. Processo de Monitorar Pessoas, são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

## 1.5. Planeamento de Recursos Humanos

“Planeamento dos recursos humanos é o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação de pessoas – admissão, demissão, promoções e transferências”. George Bohlander et al (2003).

De acordo com Dina Teixeira (2005, p.11), o planeamento de recursos humanos é um dos processos básicos para um desenvolvimento eficaz da gestão dos recursos humanos e do conjunto da organização.

Em termos gerais pode dizer-se que o planeamento dos recursos humanos supõe prever as necessidades de recursos humanos da organização, para os próximos anos, e fixar os passos necessários para cobrir essas necessidades. Esta planificação é necessária para fazer face às alterações que surgem e que influenciam as empresas. A evolução da economia e dos mercados, a população ativa, os valores e a legislação obriga a empresa a uma antecipação a estas alterações.

Os objetivos do planeamento de recursos humanos são:

- Definir as necessidades de formação;
- Reduzir os custos ajudando a direção a detetar as carências ou excessos de recursos humanos e corrigir estes desequilíbrios;
- Melhorar o procedimento geral de planificação empresarial;
- Aumentar a consciência da importância de uma gestão eficiente dos recursos humanos a todos os níveis da organização;
- Proporcionar uma ferramenta para avaliar os efeitos de outras atuações e políticas opcionais de recursos humanos.

O planeamento de recursos humanos é importante porque tem influência sobre todas as restantes atividades de recursos humanos. Baseia-se na determinação das necessidades e disponibilidades do pessoal, para um determinado horizonte temporal, com o objetivo de alcançar um equilíbrio entre ambas.

Para proceder a um adequado planeamento de recursos humanos é necessário:

- **Recolher e analisar dados que permitam fazer previsões sobre oferta e a procura de recursos humanos:** obter informações sobre estratégias, objetivos, política e planos da organização com intenção de determinar a sua incidência sobre recursos humanos. A previsão de recursos humanos é influenciada pelos objetivos e políticas definidos pela organização. A interação de planos gerais com os recursos humanos e determinar necessidades futuras. Como exemplo, quanto mais avançada for a tecnologia utilizada maior será a qualificação exigida aos trabalhadores.
- **Estabelecer políticas e objetivos de recursos humanos e obter a aprovação e o respeito da direção da empresa:** uma vez conhecidas a procura e a oferta de recursos humanos, a comparação de ambas permite detetar os possíveis



desajustes e desenhar políticas de recursos humanos que sejam coerentes com os objetivos globais definidos pela organização.

- **Desenhar e implantar planos e programas de atuação em áreas como o recrutamento, a formação e a promoção que permitam à organização atingir os seus objetivos em relação aos recursos humanos:** uma vez avaliadas as necessidades da organização, devem elaborar-se programas de atuação para a sua satisfação. Estes programas e atuação podem desenhar-se para aumentar a oferta dos empregados da organização (no caso em que as previsões mostrem que a procura excede a oferta) ou para diminuir o número dos que já existam (no caso em que as previsões mostrem que a oferta excede a procura).
- **Controlar e avaliar os planos de gestão dos recursos humanos para facilitar o atingir dos objetivos dos recursos humanos:** as atividades nesta área devem quantificar claramente o valor dos recursos humanos e reconhecê-los como um ativo da organização. O sistema de informação ou de gestão dos recursos humanos facilita o controlo e a avaliação do programa, ao permitir recolher dados que apoiem a previsão. Esta recolha é importante não só como meio de controlo, mas também como método de avaliação dos planos e programas estabelecidos para atingir uma situação de equilíbrio. A recolha de dados e a sua avaliação deve realizar-se em intervalos fixos e longo período de planeamento, com a finalidade de detetar possíveis desvios. Estas revisões influenciam provavelmente as previsões a curto, médio ou longo prazo que tenham sido efetuadas.

Apesar do planeamento de recursos humanos apresentar vantagens, este depara-se com alguns obstáculos, nomeadamente a falta de apoio por parte da direção da empresa. Esta falta de apoio tem impedido que o departamento de recursos humanos desempenhe todas as suas funções. Contudo a gestão de recursos humanos pode ajudar a superar este obstáculo com dados e resultados que demonstrem a efetividade do planeamento e a gestão de recursos humanos.

Outro entrave consiste na dificuldade de integrar todas as atividades de recursos humanos necessários. Sem um planeamento eficaz de recursos humanos uma empresa pode ter as instalações e equipamento adequados, mas não ter as pessoas certas para a sua rentabilização pelo que as atividades de planeamento podem ser avaliadas em função de eficácia de atração de novos trabalhadores, capacidade de fazer face a modificação na estrutura interna dos seus efetivos e facilidade de adaptação às alterações ambientais.

## **1.6. Áreas do Departamento de Recursos Humanos**

Segundo Chiavanato I. (1999, p.101), o departamento de Recursos humanos está dividido em 7 (sete) áreas.

### **1.6.1. Recrutamento e Seleção de Pessoal**

Setor muito importante na empresa recebe a informação das áreas sobre vagas disponíveis e o perfil que o candidato deve ter para ser aprovado. Mediante essas informações, o setor começa o processo de busca ao profissional no mercado para a seleção (contratação de novos funcionários).

### **1.6.2. Gestão de Pessoal**

Departamento responsável pela gestão de todos os procedimentos que envolvem os empregados. Responsável ainda pelos procedimentos de folha de pagamento (cumprimento das obrigações trabalhistas). A gestão de Recursos humanos cuida do desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização. Isto quer dizer que ela não só cuida da remuneração, da avaliação, ou do treinamento das pessoas, mas também do seu desenvolvimento como um todo.

### **1.6.3. Serviço Social e Benefícios**

Responsável pela assistência social e acompanhamento dos empregados e familiares, administra os benefícios concedidos pela empresa (vale transporte, vale refeição, assistência médica, etc.)

### **1.6.4. Cargos e Salários**

A gestão de cargos e salários ocupa uma posição importante, no Recrutamento e Seleção de Pessoa. Sendo o setor responsável pela descrição de cargos (funções), pesquisas salariais, elaboração de planos de carreira.

### **1.6.5. Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento é um dos recursos de desenvolvimento de pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, o aumento das produtividades e das relações interpessoais.

Sendo um setor responsável pelo desenvolvimento e treinamento de acordo com as necessidades da empresa ou cada empregado (treinamento por meio de cursos internos e externos).

### **1.6.6. Segurança do Trabalho**

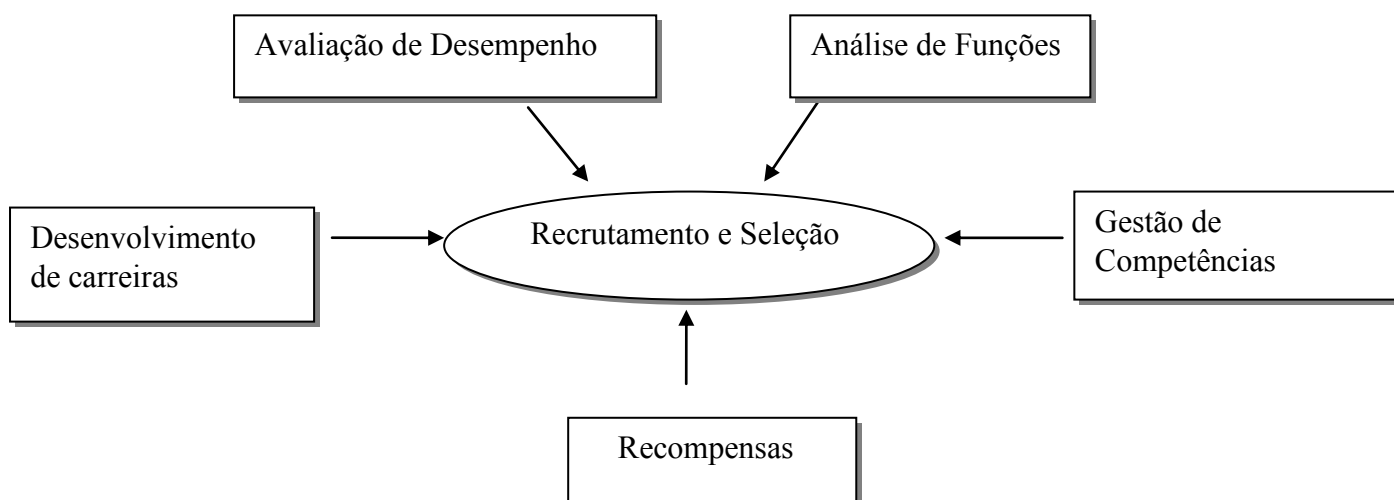
Garante a segurança e o bem-estar físico dos empregados da empresa (manutenção da segurança para o trabalho evitando acidentes. Executado por engenheiros ou técnicos de segurança do trabalho). Além de ser uma Lei obrigatória, a segurança do trabalho faz com que as empresas se organizem e melhorem sua qualidade, aumente sua produtividade, melhorando as relações humanas no trabalho.

### 1.6.7. Relações Trabalhistas e Sindicais

Negociações com sindicatos, empregados ou na justiça do trabalho.

## 1.7. Recrutamento e Seleção Face à Gestão de Recursos Humanos

Segundo Sousa et all (2006, p.72), a prática do recrutamento e seleção encontra-se relacionada com outras atividades da política de recursos humanos, práticas como análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a gestão de competências, o desenvolvimento de carreiras e o sistema de recompensas podem contribuir com dados para o recrutamento, assim como o recrutamento pode contribuir para as referidas práticas. Aqui iremos unicamente referir o contributo de outras páticas para o recrutamento e seleção. Ver figura 1.



**Figura 1**-Contributo das outras práticas de Gestão de Recursos Humanos para o Recrutamento e seleção.

**Fonte:** Sousa et all (2006, p. 73)

- ❖ **Análise e descrição de Funções** – conhecer o perfil do candidato a recrutar para verificar da sua adequação às exigências da função;
- ❖ **Avaliação de desempenho** – no caso de uma empresa optar pela realização de um recrutamento interno, e como forma de potenciar esse recrutamento, existe a conveniência de conhecer os resultados decorrentes da avaliação de desempenho, o que permite uma melhor adequação do perfil do individuo ao cargo;

- ❖ **Sistema de recompensa** – na fase de recrutamento e seleção é essencial o estabelecimento e conformidade com o plano de remuneração de empresa;
- ❖ **Desenvolvimento de Carreiras** – o plano de carreiras torna-se muito relevante para averiguar da trajetória mais adequada para o ocupante do cargo;
- ❖ **Gestão de Competências** – conhecer os programas de formação em que o candidato participou e que resultados obtiveram auxilia no processo de recrutamento e seleção.

## Capítulo II- Recrutamento e Seleção de Pessoas

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços.

Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procura-las e iniciar seu relacionamento.

Estas duas técnicas foram, ao longo do tempo, sofrendo alterações, adaptações e inovações, determinadas pela maior ou menor dificuldade dos mercados de trabalho. Contrariamente ao que muita gente pensa, trata-se de um dos principais momentos da gestão de Recursos Humanos. Uma má seleção do pessoal dificilmente será recuperada na empresa.

### 2. Recrutamento de Pessoas

O processo de recrutamento auxilia na captação de mão-de-obra mais adequada à necessidade da empresa por forma a aproveitar de forma mais adequada, e com possibilidades menores de erros na escolha de perfis esperados pela mesma. Ou seja, além de tempo, os custos podem ser reduzidos quando se faz as escolhas mais próximas da necessidade da organização, por forma a atingir os objetivos da mesma.

#### 2.1. Conceito

“Tradicionalmente, designamos de recrutamento a procura de candidatos para uma determinada função e designamos de seleção o processo de escolha do candidato mais adequado a esse objetivo.” Marques (1992, p.39)

“Conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Chiavenato (2004, p.165)

Podemos dizer que, Recursos Humanos é um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de trabalho oportunidade de emprego que pretende preencher.

“Corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos ao mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo.” Chiavenato I. (2005, p.166)

De acordo com Camara (2007, p.315), “O recrutamento refere-se ao processo ou tramitação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na Empresa.”

## 2.2. Estratégias de Recrutamento

Um processo de recrutamento não tem sempre o mesmo figurino e, antes de o iniciar, haverá que definir qual a estratégia do preenchimento da vaga. Haverá que optar por proceder a um recrutamento interno ou externo ou misto.

Segundo Chiavenato I. (2005, p.113) “Para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objetivos idealizados da organização, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado.”

## 2.3. Técnicas de Recrutamento

As técnicas de recrutamento servem para comunicar ao mercado de recursos humanos que existe uma oportunidade de emprego na empresa e quais são os pré-requisitos que a empresa exige dos candidatos a essa oportunidade.

Segundo Chiavenato I. (2004, p.100), as técnicas de recrutamento visam a localização e busca de candidatos, quase sempre no mercado. As principais técnicas são:

- ❖ **Recrutamento pela internet:** a internet está abrindo fronteiras entre candidatos e empresas, está servindo como ponte de ligação entre ambos. As empresas estão abrindo em seus sites espaços para o envio de currículo tipo CRM (Customer Relationship Management), para gerenciar currículos e pré-selecionar candidatos de acordo com as suas necessidades. Em vez do cliente ou usuário dos produtos ou serviços da organização, há o candidato externo ou interno que pode se oferecer e se candidatar a posições na empresa por meio de um computador.
- ❖ **Consulta aos arquivos de candidatos:** com frequência, os candidatos se apresentam espontaneamente ao órgão de recrutamento e deixam o seu curriculum vitae ou preenchem uma proposta de emprego que são devidamente classificados e arquivados em um banco de dados de candidatos, o sistema de arquivamento é feito por cargo ou especialidade, dependendo da tipologia de cargos de cada empresa. O importante é que a empresa esteja sempre de portas

abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, a qualquer tempo, mesmo que não tenha nenhum cargo vago no momento.

- ❖ **Apresentação dos candidatos por parte dos funcionários:** a empresa deve estimular seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos, isso prestigia as pessoas que se sentem corresponsáveis pela admissão de conhecidos, reforça a organização informal e aumenta a lealdade à organização.
- ❖ **Quadro de avisos na portaria:** São editais colocados nos locais de trânsito dos funcionários para divulgar oportunidades de trabalho dentro da empresa. Podem servir tanto para o recrutamento interno (aproveitamento do próprio pessoal para preencher cargos vagos por meio de promoções ou de transferências), como para o recrutamento externo (busca de pessoas no mercado de trabalho para preencher cargos vagos). Devem comunicar a natureza do cargo, uma breve descrição do seu conteúdo e as especificações e exigências a respeito do futuro ocupante, isto é, quais as qualificações e a experiência que o candidato deverá possuir para se candidatar ao cargo vago.
- ❖ **Contatos com escolas e universidades:** muitas empresas fazem contatos frequentes com escolas e universidades que constituam fontes de recrutamento relevantes. Nesses contatos, desenvolvem palestras e apresentações aos alunos a respeito de oportunidades de trabalho, proporcionando informações úteis às pessoas que pretendem se candidatar a curto, médio e longo prazos. Além dessas palestras e apresentações, muitas empresas colocam editais ou cartazes em locais visíveis.
- ❖ **Anúncios em jornais e revistas:** talvez seja a técnica de recrutamento mais difundida, na realidade, é uma técnica eficiente, de muito impacto e de pouca durabilidade no tempo. A empresa divulga, por meio de anúncios em jornais e revistas especializadas, as oportunidades de trabalho que oferece ao mercado.
- ❖ **Agências de recrutamento:** existe uma variedade de empresas de consultoria na área de recursos humanos que cuidam da procura de pessoal no mercado para preencher determinados cargos vagos. Algumas dessas empresas se especializam em cargos de alto nível, outras em cargos de média gerência, outras em pessoal de escritório, pessoal de vendas, etc. é uma alternativa onerosa, mas compensadora quando se trata de cargos de difícil preenchimento e que demandam uma cuidadosa caracterização do seu futuro ocupante.

## 2.4. Processo de Recrutamento

O início do processo de recrutamento depende da decisão em linha, em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Mas, o recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. Como o recrutamento é uma função de staff, suas providências dependem de uma decisão da linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado ou requisição de pessoal. Chiavenato I. (1999, p.176)

Para que o processo de recrutamento se inicie é necessário que o responsável pelo departamento em causa, ou seja, aquele que necessita de reforçar os seus recursos humanos, identifique as funções que o novo trabalhador irá desempenhar, o tipo de produto/serviço que vai produzir/desempenhar, o tipo de cliente para quem vai trabalhar, o perfil do candidato que deseja. Essa informação vai ser dada a conhecer ao responsável pelo recrutamento, que vai trabalhar em conjunto com o responsável pelas entrevistas e o diretor do dito departamento. Chiavenato A. (2002, p.216)

O processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão desde a elaboração do aviso de abertura do concurso, recolha e análise das respostas, avaliação de candidatos, e termina com a aceitação do lugar e a celebração do contrato de trabalho. Camara et all (2007, p.394)

Camara et all (2007, p.395) nos diz que, no decurso do processo, devem ser realizados os seguintes aspetos:

- Júri do concurso/ recrutamento

Em regra, deve ser constituído pelo dirigente do cargo que se pretende preencher, outro dirigente da mesma ou de outra área funcional e um técnico superior, de preferência da área de recursos humanos.

- Curriculum Vitae

O curriculum vitae é um documento que possibilita uma imagem das capacidades e de conhecimentos de cada candidato: deve conter apenas os elementos essenciais que provoquem a entrevista. Não deve ser muito descritivo, mas que suscita a curiosidade em conhecer a pessoa; deve ser claro, conciso e de fácil compreensão. Para isso, o texto deve ser em estilo simples e direto e com termos precisos.

Para Camara (2007), o curriculum vitae deve integrar os pontos fortes da carreira e qualificações que correspondam à definição de funções e conteúdos funcionais publicitados. Deve ser organizado em partes distintas devendo integrar a identificação do candidato, isto é, o nome, endereço, número de telefone, data de nascimento e situação familiar, a sua formação, ou seja, os conhecimentos de línguas e informática, assim como a formação complementar relevante para a função em causa e a sua experiência.

## 2.5. Tipos de Recrutamento

O Recrutamento é um processo de duas mãos, ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. Existem três tipos de recrutamento:

### 2.5.1. Recrutamento Interno

A primeira questão que alguém responsável pelo recrutamento de pessoal se coloca, quando perde algum dos seus colaboradores ou tem necessidade de criar um novo posto de trabalho, é, provavelmente, se haverá entre os empregados da empresa alguém que possa ocupar essa vaga. Estes podem ser promovidos (movimentação vertical); transferidos (movimentação horizontal); ou ainda transferidos com promoção). Cardoso (2001, p.45).

O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um empregado que ocupa outra função, mas que já faz parte da empresa muitas vezes é obrigatório recorrer prioritariamente a esta forma de recrutamento, designadamente, por imposição da contratação coletiva do setor de atividade. Camara (2001, p.318).

O recrutamento interno é um processo ou movimentação interna de recursos humanos. Chiavenato I. (2004, p.175).

O recrutamento interno atua sobre candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. Chiavenato I. (2005, p.113).

O Recrutamento interno exige uma intensa e continua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados. Muitas organizações utilizam bancos de talentos como pessoas capacitadas para o recrutamento interno. Chiavenato I. (2004, p.174).

A expressão recrutamento interno é frequentemente utilizada para sublinhar que, mesmo se o candidato já é colaborador da empresa, deve passar pelas diferentes etapas do processo de recrutamento e, por vezes, ser sujeito aos mesmos testes que os candidatos externos. Paretti (2004, p.218).

De acordo com Paretti (2004, p.218), o recrutamento interno assenta-se sobre:

- A existência de um sistema de informação sobre os postos de trabalho disponíveis (anúncios, notas de serviço e jornal da empresa, que são utilizados em conjunto ou separadamente).
- A exploração direta dos ficheiros existentes: triagem, a partir das informações disponíveis e dos critérios de seleção, das pessoas suscetíveis de ocupar o posto de trabalho permitindo realizar um pedido de oferta restrito.



- A existência de um plano de carreiras: por cada período de férias, o pessoal é destacado no quadro do plano de carreiras para ocupar o posto de trabalho e fazer a substituição, solicitando as condições para o fazer.

#### **2.5.1.1. Vantagens do Recrutamento Interno**

Segundo Chiavenato I. (2004, p.175), o recrutamento interno encerra inúmeras vantagens que são as seguintes:

- É mais económico, evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de admissão, custos de integração do novo empregado;
- É mais rápido, evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu atual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão;
- Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido a apreciação dos chefes envolvidos;
- Não necessita, na maioria das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é reduzida graças ao volume de informações que a empresa reúne a respeito dos funcionários;
- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças a oportunidades oferecidas para uma futura promoção;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, que, muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.

#### **2.5.1.2. Desvantagens do Recrutamento Interno**

Apesar dos fatores positivos decorrentes da opção pelo recrutamento interno deverá, contudo, ponderar alguns condicionantes. Chiavenato (2004, p.175).

- Exige que novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, correrá o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo consequências como apatia, desinteresse ou desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela;
- Pode gerar conflitos de interesse, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstrem condições, ou não realizam aquelas oportunidades. Quando se trata de chefes que não conseguiram qualquer ascensão dentro da organização ou que não tem potencial de desenvolvimento, estes passam a preencher os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, para evitar futura concorrência para novas oportunidades, ou passam a “sufocar” o desempenho e aspirações dos subordinados que, no futuro, poderão ultrapassá-los;
- Quando efetuado continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização eles se adaptam e perdem a criatividade e atitude de inovação. As pessoas passam a raciocinar exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional;
- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização. A ideia de que quando o presidente se afasta a organização pode admitir um aprendiz de escritório e promover todos já foi enterrada há muito tempo. Isso provoca uma descapitalização do capital humanos, a organização perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente. Para não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno deve ser efetuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos.

### **2.5.2. Recrutamento Externo**

O Recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção. Chiavenato I. (2005, p.113).

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente. Camara (2007, p.241).

Quando a empresa dispõe de um banco de candidatos, normalmente é por aí que a pesquisa se inicia. Vai-se procurar ver se, entre eles, há algum ou alguns que preenchem os requisitos constantes do perfil da função e convoca-os para participarem no processo de recrutamento.

De acordo com Paretti (2004, p.219), existem vários fatores que levam as organizações optarem pelo recrutamento externo:

- Para comparar os candidatos internos aos externos a fim de melhorar a qualidade do recrutamento e de dispor de informações sobre os níveis relativos dos mercados de trabalho internos e externos;
- Para enriquecer o potencial interno através da entrada de “sangue novo”, algumas empresas a quantidade relativa é, para os lugares de enquadramento que exigem experiência, de duas promoções por recrutamento externo;
- Por causa da impossibilidade de encontrar dentro da empresa o perfil desejado. Pode tratar-se de lugares de base, lugares de estagiário ou iniciados ou ainda de lugares muito específicos que impliquem formação. A emergência e o desenvolvimento de certas funções favorecem os recrutamentos externos.

#### **2.5.2.1. Vantagens do Recrutamento Externo**

De acordo com Cardoso (2004, p.179), apesar das vantagens referidas relativamente ao recrutamento interno, existem situações, algumas delas associadas aos inconvenientes referidos, que justificam ou tornam mais vantajoso o recrutamento externo:

- Trás “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona uma importação de ideias novas, de diferentes abordagens de problemas internos dentro da organização e, quase sempre, uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da organização mantem-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existente na empresa;
- Aproveita investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isto não significa que a empresa deixa de fazer esses investimentos, mas que ela usufrua de imediato retorno dos investimentos efetuados pelos outros. Tanto assim que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho a curto prazo.

### 2.5.2.2. Desvantagens do Recrutamento Externo

Assim como vantagens, o recrutamento externo comporta alguns inconvenientes que de acordo com Chiavenato (2004, p.180) são os seguintes:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. O período despendido com escolha e mobilização das técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento a seleção, aos exames médicos, à documentação, liberação do candidato do outro emprego e admissão não é pequeno. Quanto mais elevado o nível do cargo, maior a extensão desse período e tanto mais antecipação deverá ser adotada pela empresa para prever e liberar a requisição de empregados a fim de que o recrutamento não seja pressionado pelos fatores tempo e urgência na obtenção do candidato;
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios em jornais, honorários de agências de recrutamento, provem de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. Apesar das técnicas de seleção e do prognóstico apresentado, as empresas admitem o pessoal por meio de um contrato com um período experimental e probatório para se garantir da relativa segurança do processo;
- Quando monopoliza as vagas e oportunidades dentro da empresa pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora do seu controle, para seu crescimento profissional. Os empregados podem perceber o monopólio do recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com o seu pessoal;
- Geralmente, afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais internas principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

### 2.5.3. Recrutamento Misto

De acordo com Chiavanato I. (2004, p.180) na prática, as empresas nunca fazem apenas o recrutamento interno ou apenas o recrutamento externo, ambos se completam e se complementam. Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz o recrutamento externo, algum desafio, oportunidade ou horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu próprio pessoal, não considerando de início critérios acerca das qualificações necessárias;
- Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos internos à altura, parte para o recrutamento externo;
- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de input ou mediante transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições em eles. Com isto, a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sã competição profissional.

Para Chiavenato A. (2002), o recrutamento misto tem constituído a modalidade perfeita por parte da organização, ou seja, fazer uma interação entre os potenciais interno e externo de recursos humanos. Mas antes de se optar por uma das formas de recrutamento a gestão de recursos humanos deverá definir qual a estratégia a seguir no preenchimento da vaga, e se a organização deve ou não recorrer ao exterior.

Chegado o término do processo de recrutamento, a organização parte para o processo de seleção de pessoal para análise dos indivíduos recrutados, por forma a analisar os que possuem as condições requeridas pelo cargo.

### **3. Seleção de Pessoas**

A seleção de pessoas faz parte do processo de gestão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento.

#### **3.1. Conceito**

De acordo com Chiavenato I. (2004, p.85) a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a

ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Segundo Oliveira Rocha (2005), a seleção consiste em primeiro lugar na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem. O conteúdo da função é dado pela análise de funções, enquanto as características dos candidatos são determinadas por técnicas ou métodos de seleção.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtros que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, aqueles que apresentam características desejadas pela organização. Chiavenato I. (2005, p.130).

Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

De acordo com Cardoso (2004, p.103) a seleção implica uma comparação e uma escolha, comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo. As especificações são decorrentes da descrição e análise do cargo a ser preenchido e definem o que ele requer do seu ocupante.

### **3.2. Objetivo de Seleção de Pessoas**

Segundo Chiavenato A. (2002, p.225), os objetivos da seleção passam fundamentalmente por identificar candidatos com qualificação profissional que atendem aos requisitos da função, ou seja, à descrição do cargo, considerando características pessoais, comportamentais e técnicas que propiciem adaptação ao ambiente de trabalho. A tarefa da seleção é a de escolher ao ambiente de trabalho. A tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar ao cargo disponível.

O ponto de partida de todo o processo de seleção fundamenta-se em dados provenientes de informações da análise e especificações do cargo a ser preenchidos. Os critérios de seleção baseiem-se nas próprias exigências do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para o desempenhar. Se por um lado temos análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis para o efeito, por outro lado temos os candidatos profundamente diferentes, disputando a mesma vaga. Nestes termos, a seleção passa a ser apresentada em dois tipos de processos: processo de comparação e processo de decisão.

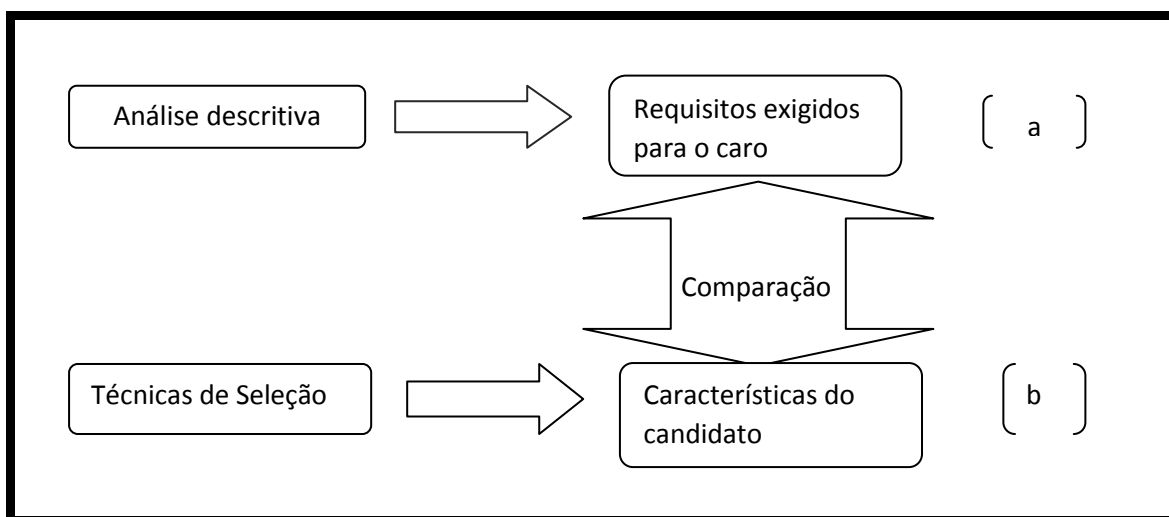
- **A Seleção como um processo de comparação**

O método comparativo permite separar os candidatos com características consideradas inadequadas para a ocupação do cargo. Mas pode-se verificar casos em que há uma

sobreposição do número de candidatos aptos, em relação ao número de vagas disponíveis.

Neste caso se recorre ao processo de decisão, que consiste por sua vez na escolha da pessoa mais adequada de entre os demais, para o preenchimento da vaga. Escolha é feita regra geral, mediante colocação quando existe um candidato para uma única vaga, por seleção quando se tratar de vários candidatos para uma vaga, ou ainda por classificação quando se tem vários candidatos para várias vagas. Chiavenato A. (2002, p.225)

Segundo Chiavenato A. (2002) a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige do seu ocupante) e, do outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas e métodos de seleção.



**Tabela 1-**Comparação entre duas variáveis

**Fonte:** Chiavenato A. (2002, p.225)

Segundo Chiavenato A. (2002, p.226), quando o “plano a” for maior que o “plano b”, o candidato não tem todas as condições de ocupar o cargo.

Contudo se o “plano a” for igual a “plano b”, o candidato está apto ao desenvolvimento das funções pedidas pelo cargo.

No entanto quando o “plano a” for menor que o “plano b”, o candidato tem mais condições do que as exigidas pelo cargo.

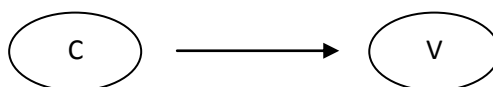
- **Seleção como um processo de decisão**

Segundo Chiavanato I. (2005, p.133), após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar a vaga. O órgão de seleção não pode

impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequado ao cargo. No entanto, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

Como processo de decisão, o processo de seleção envolve três modelos de comportamento. Chiavenato I. (2005, p.134).

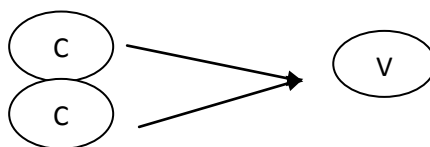
**Modelo de Colocação:** Há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato, fica sujeito somente a possibilidade de admissão.



**Figura 2-**Modelo de colocação

**Fonte:** Chiavaneto I: (2005, p.134)

**Modelo de Seleção:** Existência de vários candidatos que concorrem para uma única vaga. Deste modo, faz-se uma comparação das características do candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser concorridos, estando estes sujeitos a uma aprovação ou rejeição. No caso de ocorrer uma rejeição, o candidato fica dispensado do processo, uma vez que deste processo terá de resultar a aprovação de um único candidato para o preenchimento de uma única vaga.

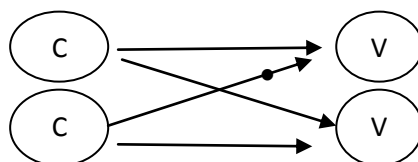


**Figura 3-**Modelo de Seleção

**Fonte:** Chiavaneto I: (2005, p.134)

**Modelo de Classificação:** existem vários candidatos para o preenchimento de diferentes vagas. Tal como no modelo de seleção estes são comparados como requisitos exigidos pelo cargo, mas só que neste modelo a rejeição não leva a sua retirada definitiva do processo, mas sim há uma rejeição deste para aquele cargo exato, ficando ainda com possibilidade de ser comparado com os requisitos exigidos para outros postos de trabalho que se pretende ocupar, até terminarem as vagas possíveis, advindo daí a denominação de classificação. A designação justifica-se pelo fato do candidato ter a faculdade de concorrer a todas as vagas existentes por enquanto não resultar a sua aprovação em alguma delas.





**Figura 4-**Modelo de Classificação

**Fonte:** Chiavaneto I. (2005, p.134)

### 3.3. O Processo de Seleção de Pessoas

De acordo com Chiavenato I. (2005, p.151), a seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem-sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem fora do processo.

Nas etapas iniciais, ficam as técnicas mais simples, económicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo adicional.

### 3.4. Métodos de Seleção

Depois da fase de recrutamento, e presumido que todas as decisões relativas aos objetivos, aos critérios, às formas de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a seleção do (s) candidato (s).

Como é perceptível os métodos deverão ser ajustados à função para qual se está a seleccionar, com a certeza, porém, de que há uns mais adequados que outros para obter “evidências” de determinados critérios. Sousa (2006, p.64).

- Devem se práticos: adequar-se aos constrangimentos de tempo e aos custos;
- Devem ser confiáveis/objetivos. Por exemplo, os métodos devem ser aplicados de igual forma, independentemente dos candidatos;
- Devem ser válidos. Por exemplo, o método deve prognosticar a adequação do candidato a função.

**Tabela 2-** Requisitos da qualidade dos métodos de seleção

**Fonte:** Sousa (2006, p.64)

Os autores Sousa et all demonstram, alguns métodos mais frequentes, sabendo que um processo de seleção pode combinar vários destes métodos.

### **3.4.1. Análise Curricular**

Este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos “feitos” conseguidos.

Com pontos de contactos com análise curricular surge a informação biográfica que consiste em perguntas que envolve as funções desempenhadas anteriormente pelos candidatos e relativas à função a que se candidata.

Para Chiavenato A. (2002), Curriculum Vitae (CV) assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O CV é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefone para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde trabalha ou trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais).

### **3.4.2. Entrevista de Seleção**

É considerada a ferramenta primordial em processos seletivos. Exige que os entrevistadores sejam treinados e que possuam competências tais como capacidade de ouvir o outro, atenção concentrada, habilidade de expressão oral, dentre outras, além de uma conduta ética impecável, a fim de guardar sigilo quando às informações reveladas pelos candidatos.

As entrevistas devem ser realizadas por mais de um entrevistador, de modo que cada um faça registos a respeito do candidato e, após sua conclusão, tenham informações

suficientes para a tomada de decisão. Para que possam avaliar, necessitam ter parâmetros. Estes, decorrem das exigências da função ou atividades, a qual, por sua vez, se relaciona com as estratégias organizacionais.

Segundo Sousa (2006, p.66), existem vários tipos de entrevista de seleção, podendo ser classificados como: entrevista tradicional, situacional e comportamental.

- **A entrevista tradicional**

A entrevista tradicional é, em geral, uma entrevista semiestruturada, permite a recolha de informação que ajude a compreender melhor o comportamento do entrevistado. O que caracteriza as entrevistas semiestruturadas é o facto de o entrevistador conhecer todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do entrevistado, mas a ordem e forma como as coloca são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista. Existe uma grelha de questões.

Neste caso, o entrevistado é convidado a responder, pelas próprias e com o seu quadro de referência, a uma questão geral (tema), mas, se não abordar espontaneamente um dos subtemas que o entrevistador conhece, este coloca uma nova questão, para que possa produzir um discurso sobre o tema.

Esta entrevista é suportada num guião construído a partir da análise e descrição de candidatos que concorrem a mesma função.

- **A entrevista situacional**

A entrevista situacional é um tipo de entrevista estruturada que parte do pressuposto de que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos. O guião de entrevista constrói-se a partir da análise e descrição de função através da técnica dos incidentes críticos. Ou seja, são identificados os comportamentos críticos que conduzem a um bom ou mau desempenho na função. Os incidentes são posteriormente operacionalizados em questões.

Neste tipo de entrevista, o candidato é colocado perante um caso hipotético, e é-lhe solicitado como atuaria nessa situação. A sua resposta é avaliada com base em parâmetros estabelecidos antecipadamente.

- **A entrevista comportamental**

A abordagem da entrevista comportamental é muito semelhante à da entrevista situacional. No entanto, diferentemente desta última, a comportamental baseia-se em experiências passadas do candidato com o objetivo de perspetivar o seu desempenho futuro. Esta entrevista tem as seguintes características:

- ❖ Baseia-se na análise dos incidentes críticos;
- ❖ Confronta os candidatos com situações passadas que representem comportamentos ilícitos;
- ❖ O entrevistador regista o comportamento que o entrevistado teve nessa situação;
- ❖ Após as questões terem sido colocadas, o entrevistador classifica o entrevistado numa escala comportamental, e dá uma classificação final a entrevista.

Dependendo do tipo de função, o candidato poderá ser colocado perante situações que implicam a mobilização de competências de tomadas de decisão, de liderança, resolução de conflitos, gestão do stress, comunicação entre outros.

### 3.4.3. Provas de Conhecimento

São instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo. São formas de ter uma ideia clara das capacidades e do conhecimento que o candidato possui em relação a alguma matéria.

Estes testes podem assumir a forma escrita, oral e prática:

- **Orais**- estas são utilizadas quando a necessidade é de recrutar pessoas cuja função é trabalhar diretamente com o público;
- **Escritas** – estas são aplicadas por escrito e as respostas são livres, estando os candidatos à vontade para responder as perguntas propostas sobre um determinado assunto.

### 3.4.4. Testes de Personalidade

Os testes de personalidade permitem analisar os diversos traços de personalidade, traços determinados pelo carácter (adquiridos) ou pelo temperamento (ínatos).

Os testes de personalidade podem ser genéricos ou específicos. Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, enquanto que os segundos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc.

### 3.4.5. Teste de Aptidão Física

Para funções que assim exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função.

### 3.4.6. Teste de Competências Específicas (Línguas, técnicos, etc)

São testes estruturadas em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessários testar.

### 3.4.7. Teste de Simulação

O ponto de partida dos testes de simulação é o drama – a reconstituição de um acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais aproximadamente possível do real.

Assim, o candidato assume um papel (role-playing) e permanece “num palco”, rodeado por outras pessoas que assistem à sua atuação e podem vir, ou não, a participar da cena. As técnicas de simulação são, essencialmente, técnicas de dinâmica de grupos.

Nos testes de simulação são construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função.

Os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para a função.

### **3.5. A Influência das Redes Networking no Processo de Seleção**

No ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as armas utilizadas no campo de batalha onde as organizações atuam. As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidade, perspectiva e experiências suficientes para conduzir um negócio global. Chiavenato A. (2002).

O recrutamento e a seleção são pontos dentro da área de Gestão de Pessoas, afinal, a contratação de pessoas certas para cargos certos se reflete no sucesso ou insucesso organizacional. É fato que identificar colaboradores que tenham perfil para o cargo e que se disponham a trabalhar de acordo com as políticas da empresa não é um processo simples. Cada vez mais, as empresas vêm buscando uma forma diferenciada de identificar o funcionário “perfeito” se valendo inclusive das indicações profissionais de conhecidos, amigos e colaboradores, ferramenta conhecida como networking, ou rede de relacionamentos.

Para que uma organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio de gestão de pessoas. É uma forte característica do ser humano, como ser social que é, construir redes sociais, formar grupos para as mais diversas finalidades, que influenciam nas decisões individuais e na gestão de pessoas.

Segundo Lèbre (1999), fazer networking é proporcionar o estabelecimento de uma rede de relações pessoais, que permite a troca de ideias, conselhos, informações, referências, contatos e sugestões, onde os recursos, habilidades e talentos são compartilhados e agregados. E, nesse processo, tornados públicos.

O networking é a capacidade do indivíduo de atrair e conservar a atenção das pessoas e das organizações, por meio da manutenção e da ampliação da sua rede de contatos e de processos de reavaliação constantes em nível familiar, social e profissional. A rede de relacionamentos é capaz de oferecer auxílio aos indivíduos na sua recolocação profissional ou na venda dos seus serviços, entretanto, deve integrar o seu conjunto de competências. A captação de um novo colaborador pode trazer consigo experiências e conhecimentos antes não existentes na organização, em alguns casos, este conhecimento pode se mostrar como um diferencial competitivo.

Redes sociais são as formas de conexões entre as pessoas, permitem identificar a relação entre as pessoas que podem ser de uma mesma empresa, de uma escola, de qualquer ambiente onde se podem agrupar pessoas.

As redes sociais vão além da simples relação com os clientes, fornecedores, consultores e usuários, o que não deixa de ser parte da rede e estendem as fronteiras da abrangência

cognitiva por meio de redes não relacionadas ao trabalho como redes de amigos ou comunidades.

O networking é um processo altamente flexível, gerador de possibilidades por meio de uma malha de relações que originam soluções. Por meio dela, ocorre um fluxo de eventos independentes que desencadeiam outros, como informações, apoio, indicações, oportunidades e recursos, efetivamente compartilhados (Lèbre, 1999).

O networking é uma das ferramentas de divulgação e troca de talentos, habilidades, recursos e informações. Torná-la operacional consiste em criar uma rede de relações, mantê-la, por meio de fortalecimento dos vínculos e da reciprocidade em relação ao auxílio e ao intercâmbio de informações e, usufruir/utilizá-la, agregando valor à rede e gerenciando os recursos disponíveis entre os contatos.

Neste sentido, o networking é um importante facilitador dos processos de agregar pessoas nas organizações atuais, pois é uma rede de proteção e de acesso às oportunidades. No contexto atual, a importância de criar vínculos positivos e efetivos com as pessoas se torna ainda maior, pois estes podem contribuir para alavancar a vida profissional além de enriquecer a convivência social. Cada pessoa que integra a rede de relações de um indivíduo é mais um ele, uma conexão com quem é possível trocar informações e auxílio.

### **3.6. Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas**

De acordo com Chiavenato I. (2005, p.151), existe uma variedade de procedimentos de seleção que podem ser combinados de diversas maneiras. Cada organização precisa determinar quais são os processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados.

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos, saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

Mas a pergunta que geralmente paira dentro das organizações é como saber que o processo de provisão de pessoas apresenta eficiência e eficácia. Um dos problemas principais gestão de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio dos resultados, ou seja, através de suas saídas. Somente com essa retroação é possível saber se deve fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais.

Muitas organizações utilizam o quociente de seleção (QS) para medir grosseiramente a eficácia do processo de provisão.

**Tabela 3-** Quociente de seleção de pessoal

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

**Fonte:** Chiavenato I. (2005)

Na medida em que o QS diminui, mais aumenta a sua eficiência e seletividade. Em geral, o QS sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de recursos Humanos.

A seleção de pessoas também promove importantes resultados para as pessoas, como:

- Aproveita habilidades e características de cada pessoa no trabalho;
- Com isso, favorece o sucesso potencial no cargo;
- Eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa;
- Evita perdas futuras, ou seja, substituição de pessoas pelo insucesso no cargo.

O processo seletivo de pessoas não deve ser condicionado a normas, diretrizes e rotinas de trabalho que provoquem rigidez e inflexibilidade, precisa ser adaptável, ágil e flexível.

Nas organizações bem-sucedidas quem seleciona pessoas são os gerentes e suas equipes. A gestão participativa pressupõe que as pessoas devem estar envolvidas no processo decisório e, portanto, nada mais lógico que as próprias equipas tenham a responsabilidade de decidir a respeito de seus futuros membros e colegas. O importante é agregar talento humano a organização.

### **Capítulo III- Apresentação da Empresa: ENAPOR, S.A- Porto Grande**

#### **4. Apresentação da Enapor, SA**

A empresa Enapor, EP foi criada a 1 de Setembro de 1982, pelo Decreto-lei 58/82 do Boletim Oficial nº 25 de 19 de Junho de 1982, tendo substituída a ex. Junta Autónoma dos portos. Com rigor, a história da Enapor não pode ser reportada à data da sua criação, mas sim, deve incluir o passado da ex. Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde (JAPCV) do qual Porto Grande é o legítimo herdeiro. Porém a 4 de Junho de 2001, passou a ser Sociedade Anónima (S.A), pelo Decreto-regulamento nº4/01 de 4 de Junho conforme o Boletim Oficial nº16.

À data da transformação de serviços, públicos em empresa pública, existiam apenas os portos acostáveis de longo curso: Porto Grande, Porto Novo, Porto de Vale dos Cavaleiros, em ruína, e o Porto da Praia, em condições precárias. Os restantes portos não passavam de desembarcadouros onde se operava com os primitivos inerentes às condições terrenas, com ausência total de apoios mecânicos. Contava-se apenas o rudimentar auxílio das lanchas a remos e paus de carga que operavam em função das condições do mar e do tempo, aliados do esforço físico dos catraeiros e dos estivadores



de terra, sujeitando-se obviamente, a mercadoria de trasfega a inúmeras quebras ou prejuízos materiais, muito das vezes irrecuperáveis.

Do início da sua criação ao presente momento, a empresa tem evoluído no mercado apostando na materialização dos diferentes objetivos traçados em cada fase da sua existência, que sempre se consubstanciaram na satisfação dos seus clientes através da prestação de serviço de qualidade aos mesmos. Jogando um papel extremamente importante no contexto da economia do país, a ENAPOR constitui uma parceria relevante para o comércio externo e interno de Cabo Verde.

Para um país arquipelágico, os portos desempenham um papel crucial para a sua economia na medida em que a maior parte dos produtos para o consumo das populações são transportados por via marítima, implicando a passagem portuária. Os comércios externos e interno de Cabo Verde conheceram uma evolução positiva com reflexos diretos no tráfego portuário, o que tem obrigado a ENAPOR a adequar as suas infraestruturas à procura. Consciente da fragilidade e insipiência dos tráfegos dos portos localizados nas ilhas de menor expressão económica, a ENAPOR tem sabido materializar as diretivas dos diferentes governos, adotando para os portos uma missão que contribua para o equilíbrio do sistema portuário. Essa estratégia, resultando uma simbiose económico-financeira, não obstante as limitações dos recursos disponíveis, tem dado os seus frutos gerando resultados particularmente para a empresa e para a economia nacional, na generalidade. Vários foram os investimentos levados a cabo nos diferentes níveis de gestão nomeadamente, das infraestruturas, dos equipamentos, dos recursos humanos e das tecnologias de informação, de forma a acompanhar as necessidades dos seus clientes e melhor servi-los. Sendo a ENAPOR uma das empresas que detém o maior índice dos postos de trabalho a nível nacional, os Recursos Humanos são encarados numa perspetiva motivacional cuja finalidade é a consecução dos objetivos preconizados levando ao crescimento e desenvolvimento do país.

Durante os últimos 30 anos diversas mudanças se verificaram no País, muitas aconteceram com o contributo daquela que é hoje uma das maiores empresas do tecido empresarial Cabo-verdiano, a ENAPOR,S.A.

O Porto Grande foi construído em 1962 e possui atualmente as maiores e melhores infraestruturas portuárias de Cabo Verde, estando, portanto, dotado de três molhes unidos pelo cais de acesso, totalizando 1,75 km de cais, a profundidade entre 3,5 e 12 metros. Dispõe ainda de um cais de pesca com 240 metros de comprimento, a profundidade entre 3 a 4,8 metros e um terrapleno de 3 hectares, onde estão localizados os armazéns frigoríficos com capacidade de 6000 tons a temperatura entre -25°C a 0°C.

A Enapor S.A, Empresa Nacional de Administração dos Portos, é uma empresa pública de capital direta e exclusivamente detida pelo Estado sob forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada, sendo este seu único acionista. E é neste âmbito conta com um capital social de 750.000.000\$00 que se encontra totalmente realizado pelos valores integrantes do seu património sendo representado por 75.000 ações com um valor nominal de 10.000\$00 cada uma. Trata-se de uma das empresas de maior dimensão no tecido económico cabo-verdiano e, portanto, assume um papel de grande



relevo no desenvolvimento do país. Tem como localização da sua sede a ilha de São Vicente, mais precisamente no Porto Grande, situada a entrada de referida ilha, numa bacia circular com quilómetros de raio, naturalmente protegida das correntes marítimas. Conta com a presença de uma infraestrutura portuária em cada ilha que assegura o abastecimento e o conato com o restante território nacional.

Goza como área de atividade a gestão portuária, prestando serviços como a atracação/desatracação de navios, aluguer de equipamentos, tráfego de mercadorias, reboque, armazenagem, venda de energia e água, bunkering e arrendamento de espaços comerciais.

A empresa procura fundamentar a sua cultura empresarial em valores e princípios éticos, sobretudo no que diz respeito ao cumprimento da sua missão, dos objetivos e dos seus compromissos.

Para a materialização do seu compromisso perante os colaboradores empenha-se em respeitar os direitos laborais, promover uma maior capacitação profissional e estabelecer um relacionamento com base no respeito, na lealdade, no companheirismo e na solidariedade. Conta ainda com uma gestão assentada numa estrutura orgânica moderna, sendo esta essencial para a obtenção da estabilidade necessária ao desenvolvimento harmonioso do sistema e que possa acompanhar as transformações que ocorrem a nível mundial no setor portuário.

Para tal, se encontra dotado de órgãos sociais com atribuições, competências e autonomia própria, capazes de garantir a funcionalidade indispensável de forma a adaptar às mudanças do setor. Tourinho (2013, p.79).

#### **4.1. Objetivo Social**

O objetivo principal da ENAPOR, S.A, é a administração e exploração económica dos portos do país, complementarmente, poderá explorar os serviços ou efetuar as operações comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente no todo ou em parte com o objetivo principal, artigo 4º do B.O. nº16 de 4 de Junho 2001.

#### **Órgãos Sociais**

São órgãos sociais da ENAPOR, S.A:

- A Assembleia-Geral
- O Concelho de Administração
- O conselho Fiscal.

#### **Constituição dos Órgãos**

##### Assembleia-Geral:

- Um representante do governo
- Três membros do Concelho Fiscal

##### Conselho de Administração

- Três administradores Executivos, tendo em um dos Administradores a função de Presidente do Conselho de Administração.

#### Conselho Fiscal

- Um Presidente
- Dois Vogais

**Capital Social:** 1.200.000.000 CVE

#### **Missão**

Garantir a prestação de serviços eficientes e de qualidade aos clientes do Porto de Cabo Verde, assegurada por profissionais qualificados e motivados, na base de infraestruturas e equipamentos adequados, com segurança e em respeito ao ambiente e aos requisitos técnicos mínimos estabelecidos, potenciando a unificação do mercado interno e a sua integração competitiva na economia mundial e contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável do País. (Manual de acolhimento do colaborador.)

#### **Visão**

Fazer dos portos nacionais o elo privilegiado de unificação do mercado interno, a âncora da economia marítima nacional e um centro de prestação de serviços marítimo-portuários no atlântico médio, referenciando internacionalmente, contribuindo ativamente para a inserção competitiva de Cabo Verde na economia global. (Manual de acolhimento do colaborador.)

#### **Valores**

- ✓ Ambiente – integração e sustentabilidade ambiental nas operações, como valor da dignidade corporativa.
- ✓ Cliente – ter o cliente como o valor primeiro da nossa razão ser.
- ✓ Inovação – procurar a inovação sempre, com vista a uma maior competitividade.
- ✓ Responsabilidade social- além do desenvolvimento das atividades económicas, que devem desenvolver-se de forma socialmente equilibrada e em benefício dos cidadãos em geral, reservar uma atenção especial ao bem público, e ao bem-estar e segurança dos nossos colaboradores e trabalhadores contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país pela via da intervenção comunitária. Promovendo ações de sensibilização da consciência ambiental e cívica.
- ✓ Rigor – incrementar o nível individual de aperfeiçoamento em todas as execuções e exercícios das atividades portuárias.
- ✓ Segurança – É um imperativo do sector marítimo e portuário.
- ✓ Transparência- nos procedimentos com os nossos stakeholders/ partes interessadas. (Manual de acolhimento do colaborador.)

## Objetivos Estratégicos

- ✓ A Nível Nacional: contribuir para o crescimento rápido e sustentável da economia Cabo-verdiana;
- ✓ A Nível Internacional: garantir conectividade de Cabo Verde (integração na economia regional e internacional). (Manual de acolhimento do colaborador.)

## Estratégias

- ✓ Dispor de portos mais competitivos e adaptados às necessidades da economia internacional.
- ✓ Dotar os portos internacionais de infraestruturas e equipamentos capazes de oferecer um serviço de qualidade e eficiente.
- ✓ Promover Cabo Verde internacionalmente como Hub marítimo, nomeadamente no tráfego norte-sul, aproveitando as vantagens da sua localização geográfica.
- ✓ Implementar o modelo de gestão do tipo “Gestor de Infra- Estruturas”.
- ✓ Construção de áreas logísticas e industriais nas proximidades dos portos e promover a intermodalidade.
- ✓ Fomentar o Tráfego de contentores e o turismo de cruzeiro. Barbosa (2016:89)

## 4.2. Áreas de Atividade

A Enapor, S.A, tendo como áreas de atividade a gestão portuária e para tal possui como objeto principal a administração económica dos portos do país. Neste âmbito a empresa poderá explorar ou efetuar operações comerciais, industriais e financeiras diretas ou indiretamente relacionadas no todo ou em parte com o seu objeto principal. Tourinho (2013, p.92)

E é neste âmbito que o Porto Grande presta serviços nas áreas de:

- ✓ Atracação/ Desatracação

Considera-se que o navio se encontra atracado no cais se este estiver encontrado ao mesmo, em que os principais cabos de amarração estejam a terra assim como qualquer navio que esteja acostado a um outro também atracado ao cais. Os amarradores, transportadores ou representantes dos navios que pretendem utilizar o porto deverão avisar a empresa a hora e o dia estimados de chegada, bem como as suas dimensões, a quantidade e a natureza da mercadoria a carregar e ou a descarregar e outras informações complementares, com uma antecedência mínima de 48 horas.

As operações quer de atracação ou desatracação ou mudanças dos navios deverão ser previamente autorizadas pela ENAPOR, que supervisiona, coordena e controla as operações devendo o agente do navio colocar a Alfandega e a Capitania dos Portos de Barlavento ao corrente das mesmas.

De acordo com as necessidades do serviço e a legislação vigente, as operações devem ser efetuadas sempre que possível e se mostre necessário 24 horas por dia, sendo tempo de trabalho estipulado pela Enapor. No caso de acidente se a carga ou descarga reventar

o estropo, aparelho ou linha e os volumes caírem ao mar, sobre um navio, pavimento do cais, ou sobre as mercadorias, o navio é o único responsável pelos danos registados.

Mas se ficar provado que houve negligência ou falta de perícia do trabalhador durante a carga e/ou descarga de mercadoria, será o operador responsável pelos eventuais prejuízos registados.

✓ Reboque

Aos equipamentos flutuantes da ENAPOR estão preparados para trabalhar dentro ou fora do porto, nas áreas de reboque de alto mar, atracação/desatracação, combate a incêndio, busca e salvamento. Para tal a empresa tem ao dispor dos seus clientes 5 rebocadores diferentes características entre si e estes são contratados por hora.

✓ Armazenagem

Considera armazenagem a permanência temporária das mercadorias, quer no cais, quer nos terraplenos do porto, dentro ou fora dos telheiros, armazéns ou depósitos, a armazenagem é coberta quando as mercadorias são recolhidas em armazéns, telheiros ou quando protegidas com matérias adequadas e é descoberto nos restantes casos.

Para o armazenamento de mercadorias, o porto grande possui 5 armazéns cobertos totalizando 7.000m<sup>2</sup>, e uma área descoberta com 30.620 m<sup>2</sup>.

O operador reserva-se o direito de não colocar dentro dos armazéns toda a mercadoria que, pela sua natureza, não convém armazenar, como é o caso dos combustíveis, mercadorias infecciosas e outras, sendo o consignatário obrigado a retirá-lo do porto no prazo indicado pela ENAPOR, cumpridas as formalidades aduaneiras.

✓ Tráfego de mercadorias

Considera-se tráfego de mercadorias toda a movimentação de mercadorias registadas na zona de exploração do porto desde sua entrada até a sua saída do porto.

O representante do navio que pretende utilizar o porto para operações comerciais deverá entregar nos escritórios da empresa os seguintes documentos.

- Registo de entrada;
- Lista de passageiros;
- Lista de bagagens;
- Cópia de manifesto de cargas, devidamente rubricada;
- Plano de carga do navio;
- Cópia de folhas de descarga do navio ou documento similar.

Para os navios no tráfego de longo curso os documentos são entregues com uma antecedência mínima de 48 horas da sua chegada ao porto. O registo de entrada do navio será entregue logo após a sua chegada ao porto e a cópia da folha de descarga ou documento similar será entregue a empresa posteriormente da operação de descarga.

✓ Bunkering

Trata-se de um serviço prestado pela empresa e que funciona 24/24 horas que consiste no abastecimento dos navios com fuel ou outros combustíveis.

- ✓ Fornecimento de água potável e energia elétrica aos navios

A Enapor dispõe de um moderno sistema de fornecimento de água potável e energia elétrica aos navios, com uma distribuição eficaz das zonas de abastecimento em todo o perímetro portuário. Esta prestação de serviço é ininterrupta e funciona 24/24 horas. Ainda a empresa fornece energia elétrica aos contentores frizer que depois faturam sobre o número de horas do fornecimento. Por último resta frisar que esta energia e água são compradas a Electra, SA para depois ser revendida.

- ✓ Aluguer de equipamentos

É obrigatória a utilização dos equipamentos da empresa na área sob a sua jurisdição, salvo nos casos de reconhecida insuficiência de equipamentos adequados.

Quanto as suas características e utilização dos equipamentos classificam-se em:

- Equipamentos terrestres: máquinas, instrumentos e utensílios;
- Equipamentos flutuantes: rebocadores, cábrea e outros.

A contagem do tempo da utilização dos equipamentos portuários para a prestação de serviços é feita da seguinte forma:

Para equipamentos terrestres é desde do momento em que o equipamento requisitado é posto a disposição do utente, até o mesmo ser dispensado a Enapor ou ao operador portuário. E para os equipamentos marítimos conta desde o momento da saída do equipamento até o seu regresso ao ponto de partida.

- ✓ Arrendamento de Espaços Comerciais

A empresa dispõe de espaços comerciais que arrenda a terceiros mediante um valor mensal. Isto acontece para o caso da Shell, a Moave e os despachantes onde se encontra situado as suas instalações.

### **4.3. Sistema Portuário de Cabo Verde**

Conta com a presença de uma infraestrutura portuária em cada ilha (de dimensão muito variável consoante as características da envolvente e do tráfego que serve) que assegura o abastecimento e o contato com o restante território nacional:

- Porto Grande (Ilha de São Vicente);
- Porto da Praia (Ilha de Santiago);
- Porto da Palmeira (Ilha do Sal);
- Porto Inglês (Ilha do Maio);
- Porto Novo (Ilha de Santo Antão);
- Porto Vale dos Cavaleiros (Ilha do Fogo);

- Porto do Tarrafal (Ilha de São Nicolau);
- Porto da Furna (Ilha da Brava);
- Porto Sal Rei (Ilha Boavista).

#### **4.4. Caracterização dos Portos:**

- **Porto da Praia**

O Porto da Praia, na ilha de Santiago, assume-se como um dos portos principais do sistema portuário de Cabo Verde, desempenhando o duplo papel de afirmação no mundo e de motor de desenvolvimento económico e social do país como porta de entrada na sua cidade capital. Pretende-se que o porto seja âncora de negócios e, ele próprio, um parceiro forte de negócios.

##### **Características Físicas do Porto**

Polivalente, versátil e seguro, possui infraestruturas que garantem a operacionalidade de qualquer tipo de navio, desde cargueiros de tráfego inter ilhas, porta-contentores e graneleiros.

Possui um cais de pesca com 80 metros de comprimento, 3.5 metros de largura e 3 metros de profundidade, com uma unidade de tratamento e comercialização do pescado.

Um terminal de passageiros com 146 metros de comprimento completa as infraestruturas acostáveis do porto da Praia

Tendo as suas obras de expansão e modernização sido concluídas em 2014, o cais nº 1 passou de 217m para 450m e a sua profundidade aumentou de -9.0m para -13,5m. Foi construído um novo parque de contentores com 8 hectares, que garante uma capacidade suplementar de 436 TGS para contentores cheios, 736 TGS para contentores vazios e 26 TGS destinado a mercadorias perigosas.

A zona de manobra de navios também foi ampliada.

- **Porto da Palmeira**

Situado na ilha do Sal, o porto da Palmeira é o terceiro porto cabo-verdiano a nível do tráfego de mercadorias. Comportando, para além da atividade comercial de transporte de mercadorias e passageiros, as atividades de pesca, indústrias relacionadas com náutica de recreio e marítimo-turísticas. Enquanto recetor de tráfego internacional de combustível, contribui para a inserção de Cabo Verde no sistema económico mundial.

Inaugurado em 1986, o porto é abrigado a maior parte do ano. O molhe acostável estende-se por um comprimento de 142 metros, com as seguintes características técnicas.

As obras da 1ª Fase de expansão e modernização do porto foram concluídas em 2009 e permitiram o aumento do comprimento do cais existente em 30m e a construção de um novo molhe com 90m de comprimento.

Atualmente, estão em curso as obras da 2ª Fase, que consistem na construção de um novo cais com 150m de comprimento, 35m de largura e profundidade de 12m, cuja função será a receção de navios de grande porte e internacionais.

- **Porto de Sal- Rei**

O porto de Sal-Rei localiza-se na ilha da Boa Vista, que, em termos de superfície, é a terceira ilha de Cabo Verde. A Boa Vista caracteriza-se pelo seu forte potencial turístico, pelo que, certamente, necessitará da construção de maiores e melhores infraestruturas portuárias, a fim de responder adequadamente ao desenvolvimento e ao incremento do tráfego que se preveem.

Construído em 2015, o novo cais apresenta ao longo da sua extensão uma profundidade mínima de 7 metros, e um comprimento de 160 metros, provido de rampa RO-RO em betão, com uma área associada de terrapleno de dois hectares, pavimentada em blocos de betão tipo UNI.

- **Porto Novo**

Localizado na ilha de Santo Antão, o Porto Novo é uma infraestrutura que desempenha um papel estimulante e promotor de negócios, assegurando uma interface dos transportes terrestres e marítimos ininterrupta e célere no tráfego de cabotagem desde a origem ao destino, essencialmente com a ilha de São Vicente.

Este porto foi recentemente remodelado, com as obras realizadas em 2013, que permitiram a expansão do cais principal para os 365m e a construção de um edifício para a gare marítima com 2.000m<sup>2</sup> de área coberta. Está equipado com escadas rolantes, permitindo que os passageiros usufruam melhor das melhores condições.

Inaugurado em 1962, o porto possui dois cais de 92 e 115 metros, respetivamente. Para o armazenamento de mercadorias, o porto dispõe de um armazém coberto com uma área de 450 m2.

- **Porto Vale dos Carvoeiros**

O porto encontra-se localizado na ilha do Fogo, caracterizada pelas suas grandes altitudes. É onde se encontra o único vulcão ativo no Arquipélago e a montanha mais alta. O território tem 476 km2 e o número de habitantes é de 37.409.

Foi construído em 2012 o novo cais com 100m de comprimento e 5m de profundidade praticamente perpendicular ao cais existente (cais molhe) que poderá receber navios até 70m de comprimento.

O porto foi reconstruído no ano 2013 e está localizado na parte norte da ilha, num local de mar aberto. A área ocupada pelo porto é cercada por uma zona escarpada. O acesso ao porto é feito através de uma estrada com 4km de extensão, que o liga à cidade de São Filipe.

- **Porto do Tarrafal**

Situado na ilha de São Nicolau, o porto do Tarrafal destina-se, essencialmente, ao tráfego inter ilhas. Recebendo regularmente navios provenientes de diversas ilhas, este porto é um fator importante de interligação da ilha de São Nicolau com o resto do arquipélago.

#### Características Físicas do Porto

Construído em 1991, o porto do Tarrafal possui 137 metros de comprimento de cais. Para o depósito de mercadorias, existe no porto um armazém coberto com uma área de 450 m<sup>2</sup>.

- **Porto Inglês**

Na ilha do Maio, com cerca seis mil habitantes e 270 km<sup>2</sup> de superfície, o Porto Inglês acolhe, por enquanto, unicamente o tráfego entre diversos pontos do país. Contudo, tendo em conta as suas potencialidades turísticas, espera-se que, num futuro próximo, este porto venha receber navios de longo curso. Como todos os nossos portos, o Porto Inglês desempenha um grande papel na diminuição dos constrangimentos ligados à descontinuidade geográfica do nosso país.

- **Porto Furna**

Situado na Brava, a ilha mais a sul de Cabo Verde, o porto da Furna é certamente a mais importante infraestrutura nela existente, pois constitui a única plataforma de acesso à ilha. Trata-se de um porto localizado numa pequena baía natural, a oeste da vila de Furna, e que se enquadra perfeitamente na paisagem local.

- **Porto Grande**

Porto Grande fica localizado à entrada da ilha de São Vicente, numa bacia semicircular com dois quilómetros de raio, naturalmente protegida das fortes correntes marítimas. As suas águas calmas e transparentes atingem profundidades entre 10 e os 30 metros. Pelas suas características físicas e naturais, o Porto Grande oferece excelentes condições de entrada e abrigo a qualquer tipo de embarcação.

Foi constituído em 1962. O Porto Grande possui as maiores e melhores infraestruturas portuárias existentes em Cabo Verde. É constituído por três em forma de “F”, unidos pelo cais de acesso, com profundidades que variam entre 3,5 e 12 metros.

Tem as seguintes características técnicas:

<b>Molhe</b>	<b>Cais</b>	<b>Comprimento (m)</b>	<b>Largura (m)</b>	<b>Profundidade (m)</b>
<b>02</b>	01	315.05	15.00	-11.50
<b>02</b>	02	315.05	15.00	-11.50
<b>01</b>	03	205.00	50.00	-11.50



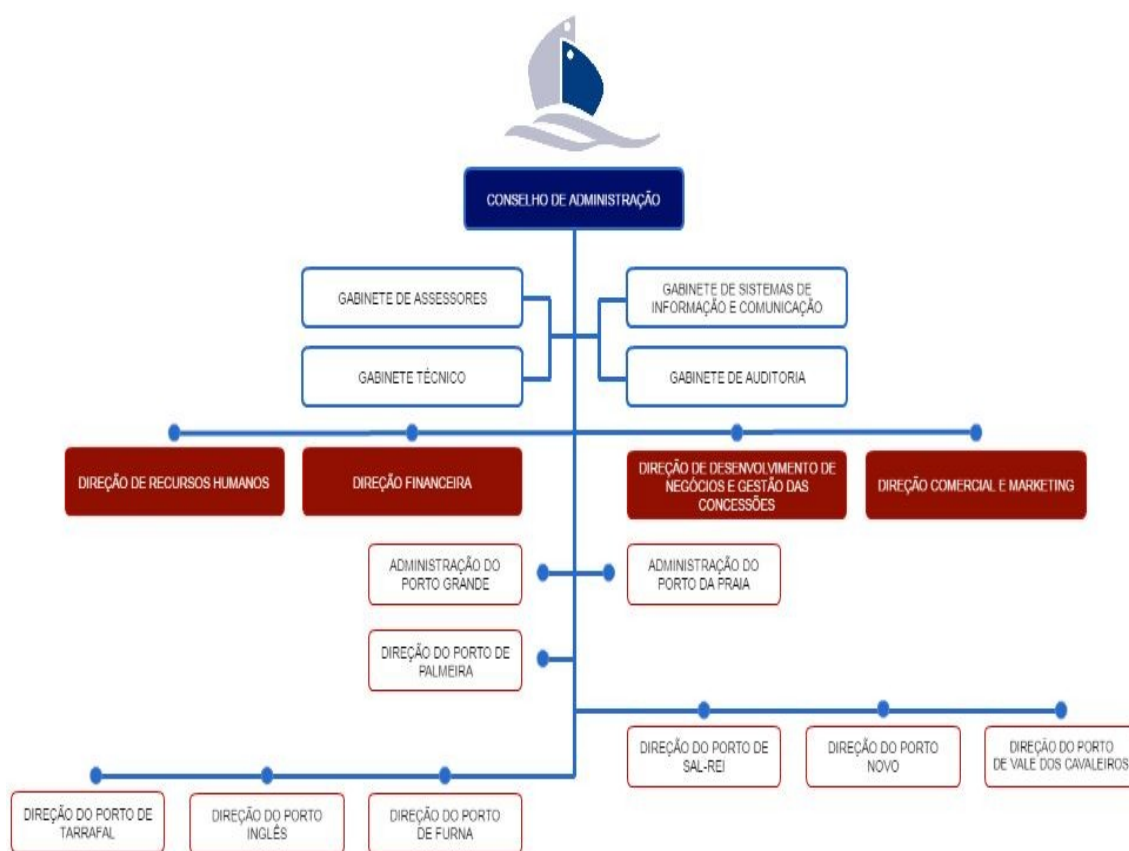
<b>01</b>	04	217.00	50.00	-12.00
<b>Acesso</b>	05	100.00	15.00	-08.50
<b>Acesso</b>	06	122.00	25.00	-06.50
<b>Acesso</b>	07	60.00	25.00	-04.50
<b>Acesso</b>	08	106.75	25.00	-03.50
<b>T/</b>	A	120.00	45.00	-04.00
<b>Passageiros</b>				
<b>T/Passageiros</b>	B	50.00	25.00	-04.00
<b>T/Passageiros</b>	C	65.00	55.00	-04.00

Fonte: Tourinho (2013, p.89)

Dispõe de um cais de pesca com 249 metros de comprimento, a profundidade entre 3 e 4,8 metros, e um terrapleno de 3 hectares, onde estão localizados os armazéns frigoríficos com capacidade de 6.000 tons a temperatura entre -25°C e 0°C.

Possui ainda um terminal de cabotagem, para carga de mercadorias e de passageiros, concebidos fora do porto comercial, por forma a facilitar os trabalhos nos navios de longo curso e também poder proporcionar melhores condições aos passageiros e transportadores domésticos. O terminal possui 230 de perímetro de acostagem subdivididos em 3 postos de atracação para navios de cabotagem e uma rampa rollon/rolloff.

#### 4.5. Organograma



Fonte: [www.enapor.cv](http://www.enapor.cv)

### Capítulo IV- Análise dos Resultados

Apresenta-se neste capítulo a respetiva análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário e da entrevista efetuado na ENAPOR, S.A- Porto Grande (São Vicente).

#### 5. Caracterização da Amostra

A seleção da amostra foi determinada com base num universo composto pelos funcionários que fazem parte da empresa em São Vicente. Todavia, no decurso da implementação dos questionários constatou-se uma fraca disponibilidade dos inquiridos. Por esta razão, não se conseguiu preencher os questionários para a totalidade da amostra previamente definida. Foram distribuídos 42 questionários aos funcionários do pessoal de quadro na empresa. Deste foi possível recolher apenas 32.

Sendo assim, a população-alvo da pesquisa corresponde a uma amostra de 32 funcionários que atuam nas diferentes áreas da empresa num universo/população de 126.

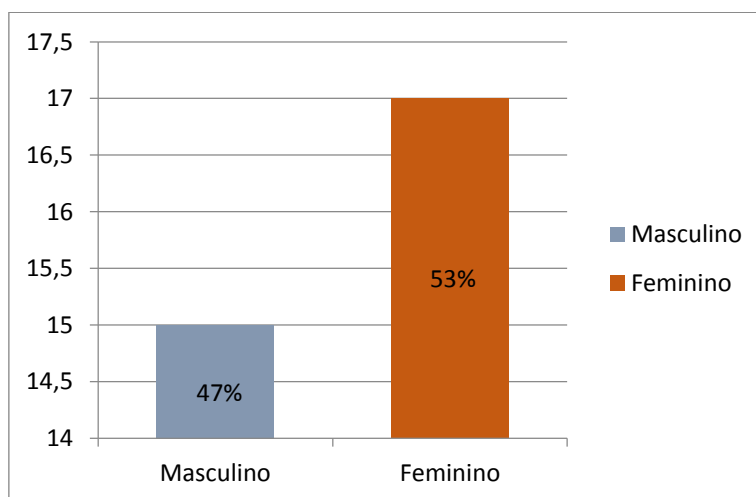
**Tabela 4-** Total dos funcionários do Porto Grande

	2015	2016	2017
<b>Pessoal de quadro</b>	140	122	126
<b>Pessoal Estiva</b>	143	142	148
<b>Total</b>	283	264	274

## 6. Análise Quantitativa

A primeira parte do questionário tem por objetivo possibilitar esboçar o Perfil dos nossos inquiridos, de acordo com o género, idade, departamento a que pertence, função/categoria, nível de escolaridade e o tempo de serviço prestado na empresa.

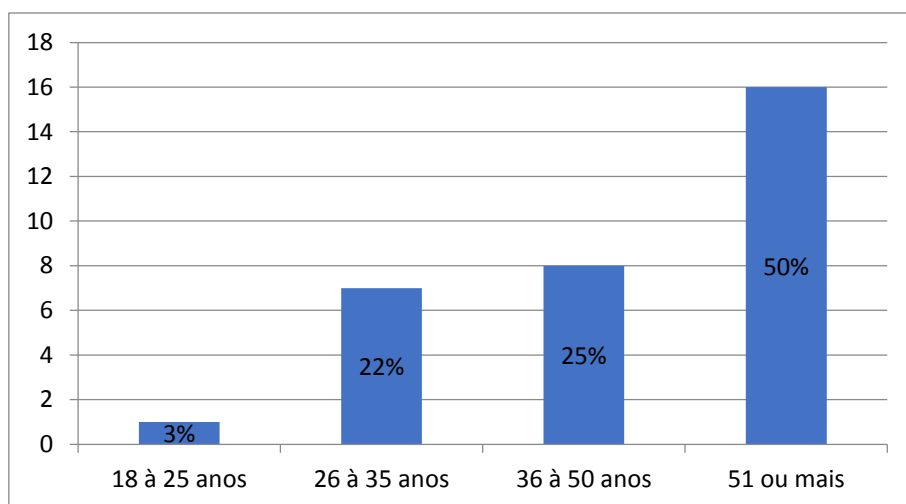
**Gráfico I-** Género dos Inquiridos



**Fonte:** Dados Recolhidos através da aplicação do questionário

De acordo com os questionários respondidos, percebe-se que através dos resultados obtidos, há um maior índice de trabalhadores do género feminino que corresponde a 53% do total da amostra, já do género masculino ocupa uma percentagem de 47%.

**Gráfico II-** Faixa Etária

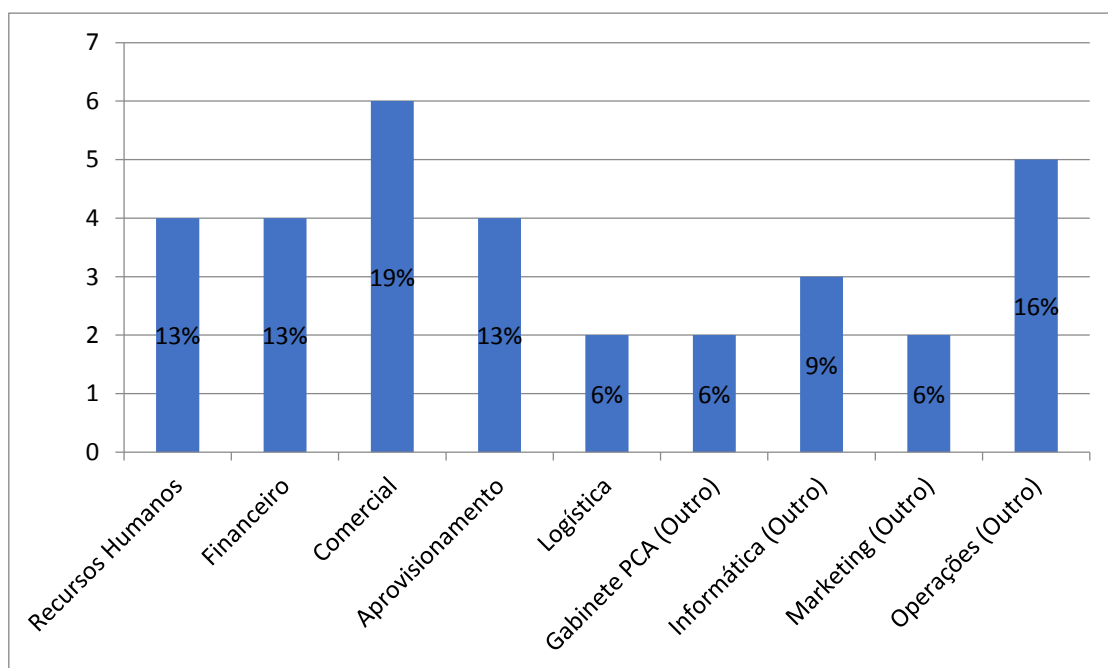


**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Com base no gráfico II, constata-se que a maior parte dos trabalhadores inquiridos, ou seja 50% tem 51 ou mais anos, 25% tem entre 36 à 50 anos, 22% tem de 26 à 35 anos e apenas 3% tem 18 à 25 anos.

De acordo com os dados, pode-se verificar que a empresa tem maior número de funcionários com idade compreendida entre 51 ou mais, isto deve-se porque muitos estão desde a formação da Enapor, SA.

**Gráfico III-** Departamentos que os inquiridos pertencem

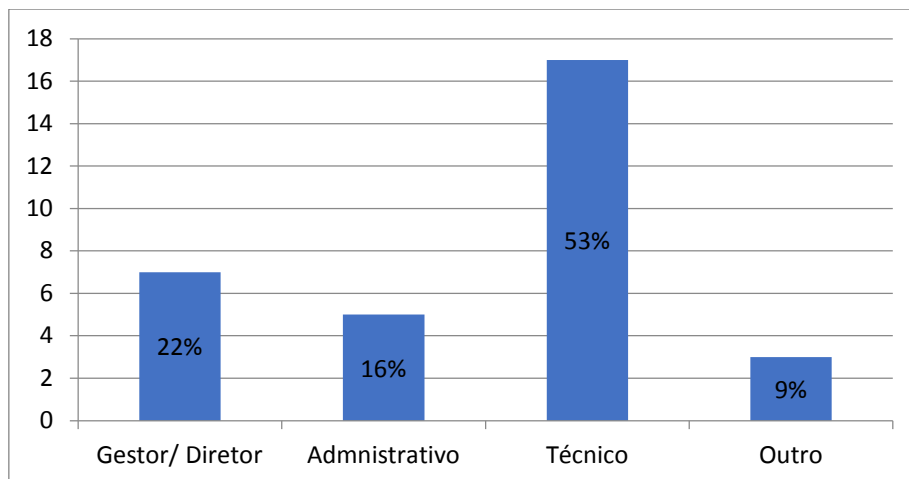


**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

De acordo com o gráfico III, a maior parte dos funcionários inquiridos fazem parte do departamento comercial representando 19% dos inquiridos, em seguida vem o

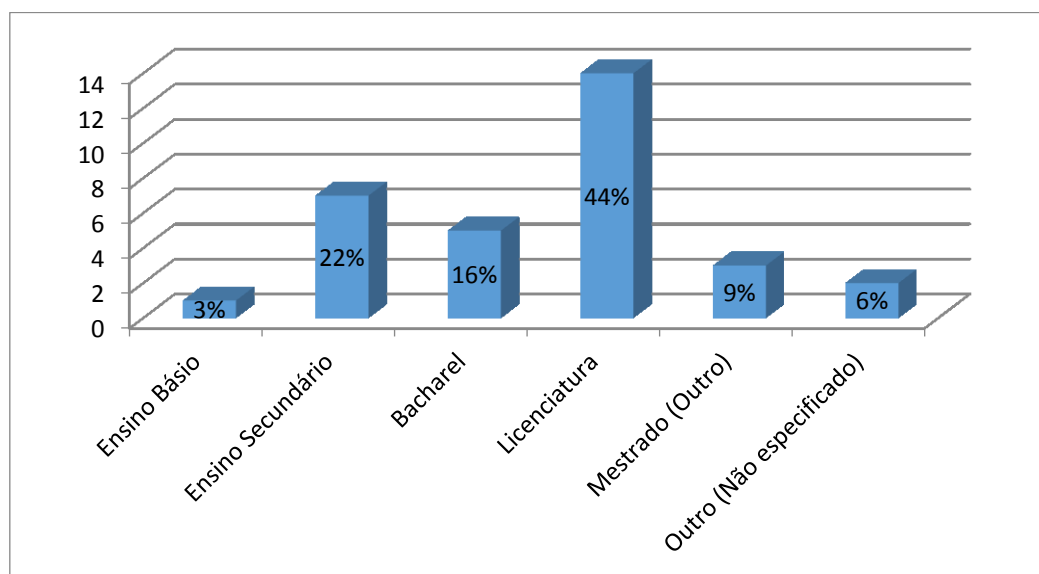
departamento das operações representando 16%, depois o departamento de recursos humanos e o departamento financeiro 13% e com menor percentagem o departamento de logístico gabinete de PCA e o departamento de marketing representando 6% cada.

**Gráfico IV-** Função/ Categoria dos Inquiridos



**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Analisando o gráfico IV, dos inquiridos 53% são Técnicos, 22% são Gestores/ Diretores, 16% fazem parte do pessoal administrativo e por último 9% exercem outras funções.

**Gráfico V-** Nível de Escolaridade

**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Analisando o nível de escolaridade dos inquiridos, pode-se constatar que 44% dos funcionários são Licenciados, 22% têm o Ensino Secundário, 16% possuem Bacharel, 9% são Mestres e em menos quantidade segue o Ensino Básico com 3%.

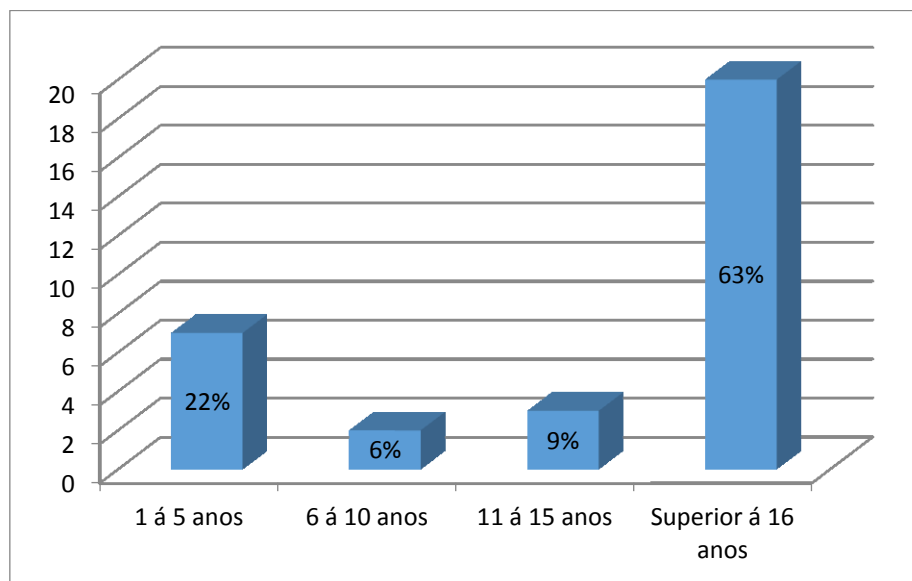
**Tabela 5-** Sexo versus Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade							
Sexo	Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharel	Licenciatura	Mestrado (Outro)	Outro	Total
Masculino	0%	16%	6%	19%	6%	0%	47%
Feminino	3%	6%	9%	25%	3%	6%	53%
Total	3%	22%	16%	44%	9%	6%	100%

De acordo com a tabela 4, sexo versus habilitação literária verifica-se que, 16% do total dos inquiridos do sexo masculino possuem o Ensino Secundário, 6% possuem Bacharel, 19% possuem Licenciatura, 6% são Mestres.

Em relação aos funcionários do sexo feminino, 3% possuem ensino básico, 6% possuem o Ensino Secundário, 9% com Bacharel, representando 25% possuem Licenciatura, 3% são Mestres e 6% podem ter outras habilitações.

Verifica-se que a maior parte dos funcionários inquiridos na Enapor são do sexo feminino e possuem Licenciatura.

**Gráfico VI-** Tempo de Serviço Prestado na Organização

**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

De acordo com o gráfico VI, verifica-se que 63% dos inquiridos tem mais de 16 anos de serviço na empresa, 22% tem entre 1 a 5 anos, 9% de 11 a 15 anos e 6% entre 6 a 10 anos.

**Tabela 6-** Faixa Etária versus Tempo de Serviço

Faixa Etária	Tempo de Serviço				Total
	1 a 5 anos	26 a 35 anos	36 a 50 anos	51 ou mais	
18 a 25 anos	3%	0%	0%	3%	3%
26 a 35 anos	16%	3%	3%	0%	22%
36 a 50 anos	3%	3%	6%	13%	25%
51 ou mais	0%	0%	0%	50%	50%
<b>Total</b>	22%	6%	9%	63%	100%

De acordo com a tabela 5, faixa etária versus tempo de serviço verifica-se que, 3% com idade entre 18 a 25 anos estão na empresa entre 1 a 5 anos.

Com idade entre 26 a 35 anos 16% estão na empresa entre 26 a 35 anos e 3% entre 26 a 35 anos, 3% estão na empresa de 36 a 50 anos.

Com 36 a 50 anos 3% estão na empresa entre 1 a 5 anos, 3% estão com o tempo de serviço entre 26 a 35 anos, 6% com 36 a 50 anos de serviço e 13% com 51 ou mais tempo de serviço.

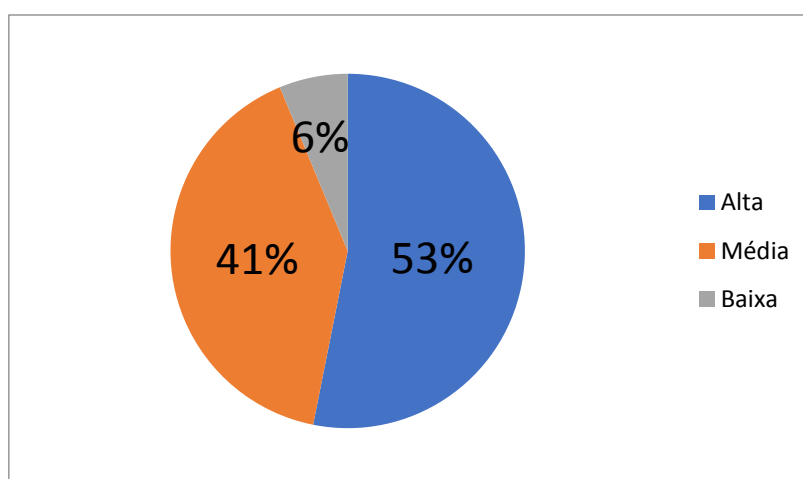
Os inquiridos com idade superior a 51 anos verifica-se que 50% estão na empresa há mais de 50 anos.

Verifica-se que com maior percentagem de habilitações são os com faixa etária entre 51 ou mais, de acordo com o histórico da empresa isto deve-se porque muitos estão desde a formação da Enapor, SA.

Depois de analisar os questionários respondidos pude constatar que algumas respostas não foram coerentes

**Grupo II do Questionário:** visava avaliar os benefícios e a importância do Recrutamento e Seleção, na Enapor, SA, com base em 3 grupos de perguntas e também com o objetivo de melhor compreender a aceção que os diferentes colaboradores fazem ao Recrutamento e Seleção.

**Gráfico VII-** Nível de Confiança no Recrutamento e Seleção

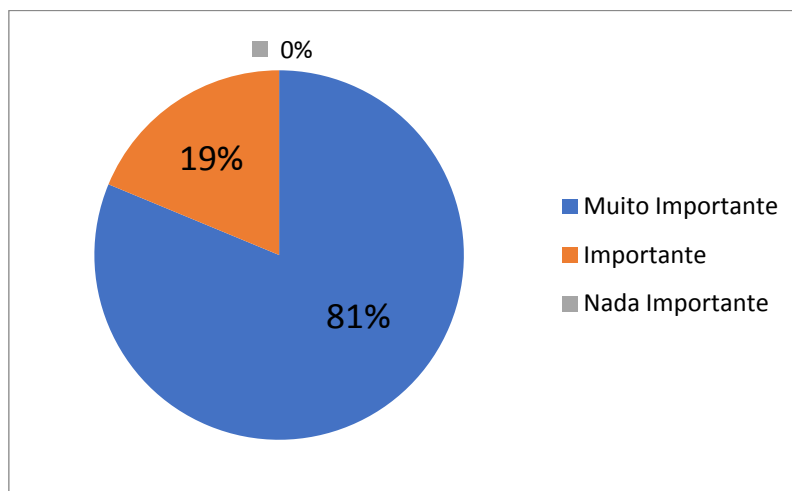


**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

A análise dos dados obtidos no gráfico VII demonstra um nível de confiança alta atribuída ao Recrutamento e Seleção com uma percentagem de 53%, 41% dos funcionários inquiridos têm nível de confiança média e 6% possuem baixa confiança no Recrutamento e Seleção.



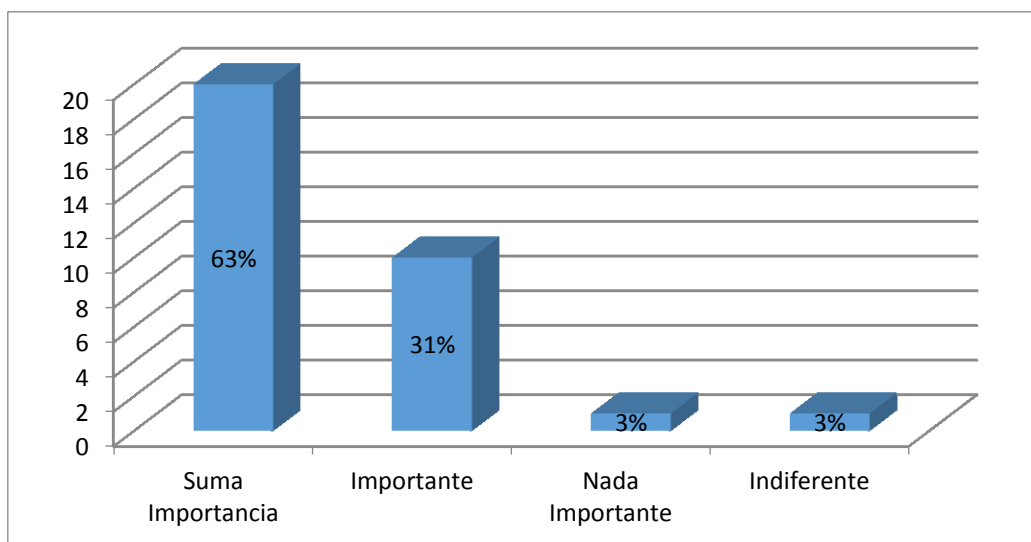
**Gráfico VIII-** Grau de importância atribuído ao Recrutamento e Seleção



**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Quanto ao grau de importância atribuído ao recrutamento e seleção, 81% dos funcionários inquiridos afirmam ser muito importante e 19% asseguram ser importante.

**Gráfico IX-** Importância do Departamento de Recursos Humanos



**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Ao perguntar a cerca da importância do Departamento dos Recursos Humanos para a empresa a maioria representando 63% realçam que é de suma importância, 31% realçam que é importante e 3% dizem que é nada importante e indiferente.

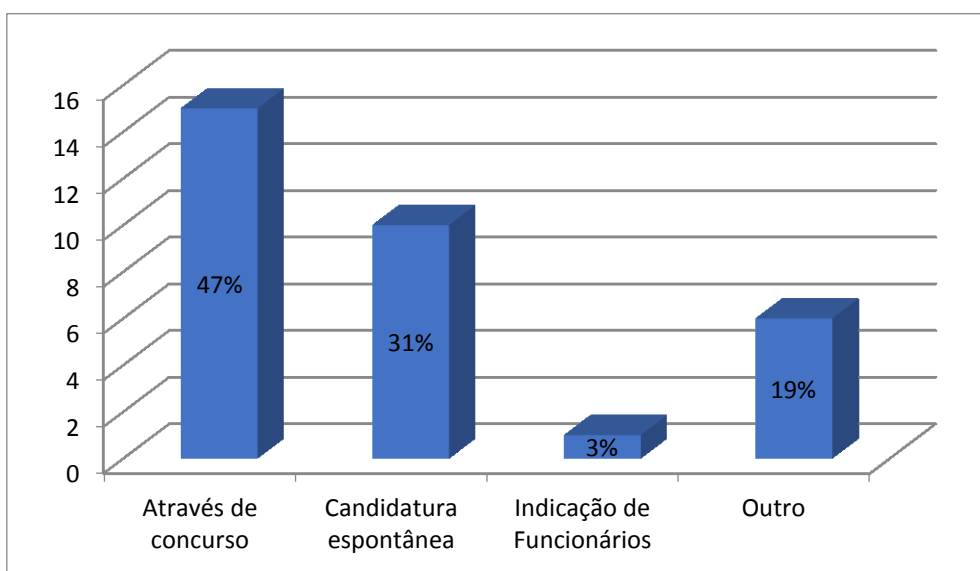
De realçar que a gestão de recursos humanos é de extrema importância para uma empresa visto que, é uma gestão estratégica que sofre alterações mediante a organização

em causa, cada organização deve analisar a especificidade dos seus consumidores, e deve articular as suas características com as necessidades dos clientes.

Com isso, é desejável que a gestão de recursos humanos se apresente como abordagem coerente e estratégica para a gestão do ativo mais importante da organização, as pessoas que lá trabalham e que individual e coletivamente contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

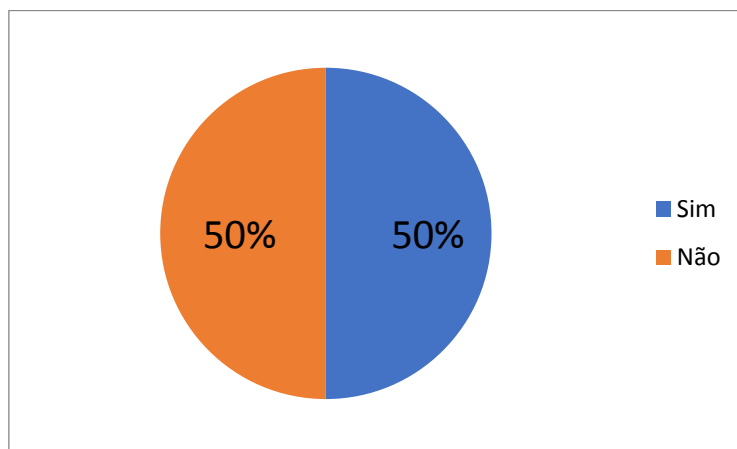
### Grupo III do Questionário: Avaliação do Recrutamento e Seleção

**Gráfico X-** Processo de recrutamento pelo qual foi admitido



**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

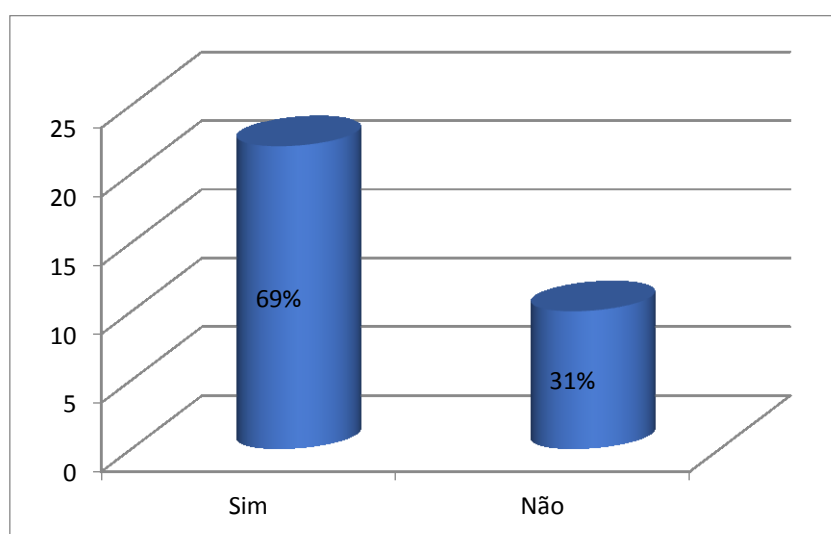
Em relação a questão, como foi procedido o processo de recrutamento pelo qual foram admitidos na empresa Enapor, verifica-se que através dos dados do gráfico X, a maior parte representando 47% do total dos inquiridos, foi através de concurso, enquanto que 31% foram admitidos por candidatura espontânea, 19% dizem que foram admitidos por outras formas (nem por concurso, nem por candidatura espontânea e nem por indicação de funcionários) e os restantes 3% responderam que foram admitidos através de indicação de funcionários.

**Gráfico XI-** Conhecimento de outros tipos de processo de recrutamento

**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

No que diz respeito aos dados estatísticos sobre a questão a cima, verifica-se que 50% dos inquiridos afirmam ter conhecimento de outros tipos de processo de recrutamento utilizadas na empresa e 50% dizem que não tem conhecimento da utilização de mais tipos.

O processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão desde a elaboração do aviso de abertura do concurso, recolha e análise das respostas, avaliação de candidatos, e termina com a aceitação do lugar e a celebração do contrato de trabalho. Camara et all (2007, p.394)

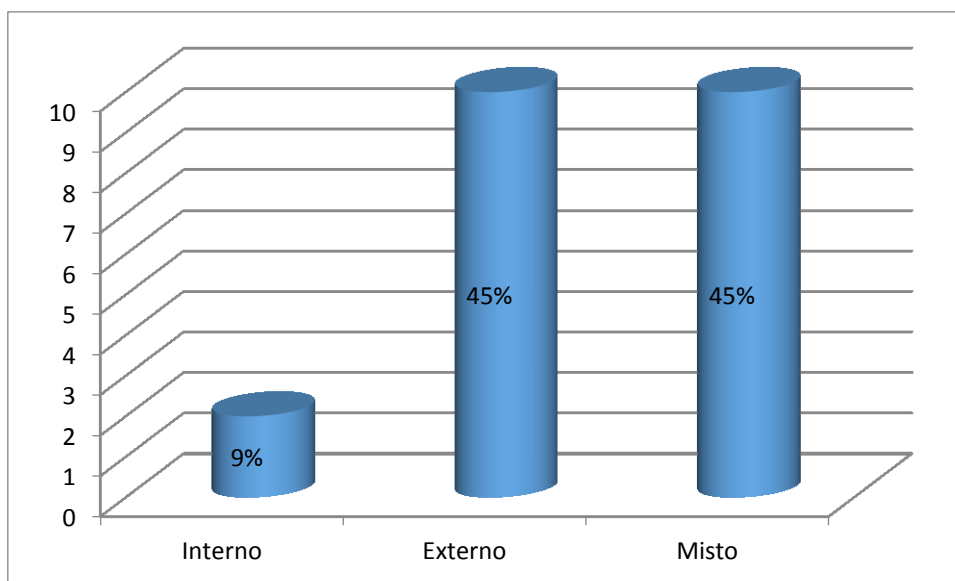
**Gráfico XII-** Conhecimento das estratégias de recrutamento utilizadas

**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Em relação as estratégias de recrutamento utilizadas na empresa, 69% dos inquiridos tem conhecimento dessas estratégias e 31% afirmam não ter conhecimento.

Segundo Chiavenato I. (2005: 113), para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objetivos idealizados da organização, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado.

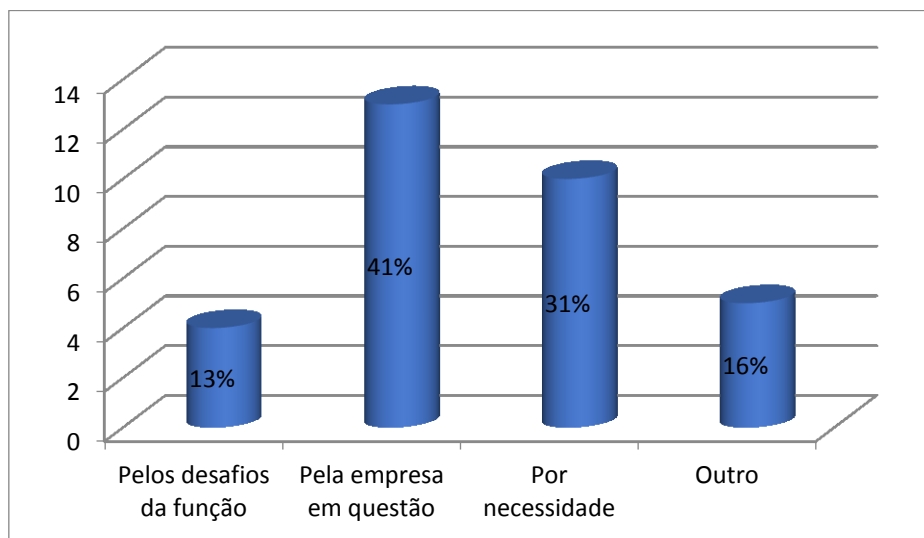
**Gráfico XIII-** Estratégias mais utilizadas na empresa



**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Em relação as estratégias mais utilizadas na empresa, 45% dos inquiridos responderam ser o recrutamento externos, 45% responderam ser o recrutamento misto e apenas 9% afirmam ser o recrutamento interno.

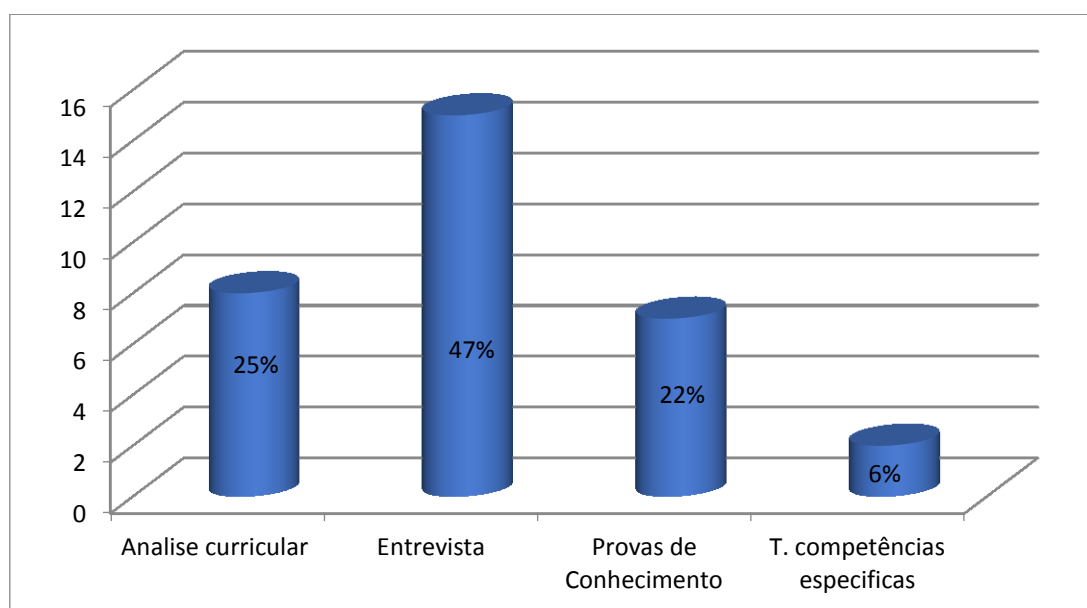
De acordo com Chiavanato I. (2004, p.180) na prática, as empresas nunca fazem apenas o recrutamento interno ou apenas o recrutamento externo, ambos se completam.

**Gráfico XIV-** Motivo da Candidatura

**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

No que refere as razões pela qual candidataram a vaga de emprego na empresa, com o gráfico acima apresentado verifica-se que a maioria dos inquiridos com 41% responderam que candidataram a vaga de emprego pela empresa em questão, seguido outros 31% por necessidade, 16% candidataram por outros motivos e 13% responderam que foi pelos desafios da função.

Com estes dados pode-se dizer que a maior parte dos inquiridos candidataram-se por ser a Enapor, S.A.

**Gráfico XV-** Método utilizado no processo seletivo

**Fonte:** Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Do total dos inquiridos na Enapor, 47% foi aplicado a técnica da entrevista, 25% foi feita uma análise curricular, 22% foi aplicado provas de conhecimento e 6% dos inquiridos foram aplicados outros métodos.

Sousa (2006, p. 64) nos diz que, como é perceptível os métodos deverão ser ajustados à função para qual se está a selecionar, com a certeza, porém, de que há uns mais adequados que outros para obter “evidências” de determinados critérios.

## 7. Análise Qualitativa

A pesquisa qualitativa é aquele cujo caracter é exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensar livremente sobre o tema em análise. É uma análise que mostra aspetos, objetivos e atingir motivações não explícitas ou mesmo conscientes, de forma espontânea.

Aplica-se o método quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma determinada questão, abrindo espaço para interpretações variadas.

Também é considerada com sendo indutiva, pelo fato do pesquisador desenvolver ideias e entendimento a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias e módulos pré-concebidos.

A entrevista foi feita a Diretora de Recursos Humanos como forma de recolher informações subjacentes, isto é, uma forma de obter mais informações.

No decorrer dessa investigação utilizou-se a entrevista diretiva ou estandardizada, onde o entrevistador dirigiu ao entrevistado uma serie de questões numa ordem pré-estabelecida e o entrevistado pôde dar respostas tão longas quanto desejar.

A entrevista ora aplicada encontra-se estruturada com base em 8 (oito) questões e tem como objetivo conhecer os processos de recrutamento e seleção de pessoas na Enapor, SA.

Segundo a diretora de RH é extremamente importante o processo de recrutamento e seleção com o objetivo de dotar a empresa com pessoal qualificado tendo em vista o cumprimento dos objetivos organizacionais, ou seja, é extremamente importante recrutar a pessoa certa para o lugar certo, recrutar a pessoa mais ajustado ao perfil da empresa.

Também para ela, a empresa possui quadros suficientemente qualificados para desenvolver um processo de recrutamento e seleção de pessoas, mas muitas vezes, como é uma empresa dinâmica e perante os desafios que enfrenta é sempre necessário ajustar o seu quadro de pessoal conforme as suas necessidades.

Quanto a utilização de meios para divulgação das vagas, sempre que tem um concurso são divulgados nos meios de comunicação social (radio, jornais) e ainda no site da empresa (internet).

Sobre se têm tido dificuldades no processo de recrutamento de candidatos, a diretora responde que não, não tem tido grandes dificuldades no recrutamento de candidatos, na prática tem-se verificado que o mercado tem estado com boa oferta, com jovens qualificados a procura de uma oportunidade. Muitas vezes o que difere é encontrar o perfil ajustado a vaga.

Os métodos utilizados no processo seletivo, são feitos testes psicotécnicos, entrevistas de seleção, teste de grupo ou situacionais.

Quanto a contribuição do departamento de RH, para que a empresa atinja os seus objetivos estabelecidos, as informações recebidas foram que o departamento de RH tem de ter um papel estratégico, orientador e voltada para a valorização do capital humano. Fazendo uma gestão prevencional de recursos humanos, acautelando os custos do setor e tentando sempre manter uma relação muito próxima entre conselho de administração e os colaboradores, cumprir e fazer cumprir as metas estabelecidas pela empresa.

No que concerne a relação do departamento de RH com os outros departamentos, é uma relação positiva, boa, uma relação madura com o sentido de responsabilidades com forte espírito de equipa e entrega na concretização dos objetivos organizacionais.

Ao abordar a questão da existência de técnicas e políticas adequadas para encontrar candidatos, acredita-se que tem sempre boas técnicas, boas práticas, bons instrumentos para avaliar o melhor candidato, entretanto enquanto seres humanos sabemos que as pessoas precisam do seu tempo para adquirirem o conhecimento necessário, porque acredita-se na capacidade de crescimento de desenvolvimento das pessoas, conforme os desafios que lhe são impostos. Há características que nascem com o individuo, mas há outras que podem ser desenvolvidas ao longo do percurso profissional.

## Conclusão

Ao longo dos tempos houve uma grande mudança na forma de gerir as pessoas. Com algumas mudanças no mercado fizeram com que as empresas tivessem que se adaptar. Um mundo mais competitivo que valoriza cada vez mais o atendimento, a produção e os resultados.

A utilização de um adequado processo de recrutamento e seleção na gestão de pessoas numa organização é inquestionável.

Esta pesquisa foi realizada com a aplicação de um estudo de caso na Enapor, SA- Porto Grande com o propósito de compreender como é desencadeado o processo de recrutamento e seleção.

Com a finalidade de compreender o processo de recrutamento e seleção na empresa, buscou-se informações através de documentos que descrevem a história da empresa, fez-se a aplicação dum questionário aos colaboradores e uma entrevista a Diretora de RH da empresa e em diversas bibliografias inerentes ao assunto em questão.

Conforme observado no decorrer do trabalho, o processo de recrutamento e a seleção devem ser tomadas como fase distinta, visto que no decorrer do processo utiliza-se diferentes métodos e/ou técnicas.

Pode-se dizer que a Enapor, SA utiliza os tipos de recrutamento e seleção de pessoas. A mesma possui um processo de recrutamento e seleção organizado, e com pessoal capacitados a desempenhar o papel de recrutar, selecionar e formar pessoas, visto que, o candidato tem que estar realmente apto e de acordo com o perfil do cargo a ocupar e das necessidades da organização.

Em relação ao referencial teórico evidenciado no decorrer do trabalho pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muita atenção, pois, as consequências de um processo errado são grandes, tais como: diminuição da produtividade, insatisfação dos funcionários, rotatividade e isso tudo implica mais custos para a organização levando assim a não alcance dos seus objetivos.

O trabalho é baseado nos seguintes objetivos específicos com a finalidade de dar resposta a pergunta de partida:

- Identificar o nível de conhecimento da Enapor, SA, em relação ao processo de recrutamento e seleção

Para esse objetivo a confirmação é a seguinte: na questão 1 do grupo II que se encontra em anexo (o nível de confiança no recrutamento e seleção), da análise do gráfico VII, onde 53% afirmam que o nível de confiança é alta, também através da análise do gráfico VIII, onde 81% atribuíram um grau de muito importante ao RS. Logo se há confiança e atribuição de uma elevada importância ao processo, há conhecimento.

De acordo com a Diretora de RH, a relação entre o departamento é positiva, uma relação madura com o sentido de responsabilidade e com forte espírito de equipa.



Isto explica a confiança no RS e a importância que os funcionários a atribuíram.

- Verificar a aplicabilidade dos métodos de recrutamento e seleção na empresa Enapor, S.A;

Para este objetivo podemos concluir que: através a entrevista teve o conhecimento que na empresa utilizam meios de divulgação de vagas, sempre que há concursos são divulgados nos meios de comunicação (radio, jornais) e no site da empresa.

Sobre os métodos utilizados no processo seletivo, de acordo com as respostas obtidas são feitas testes de conhecimento, testes psicotécnicos, entrevistas de seleção e testes de grupo ou situacionais.

Através da questão 6 do grupo III que se encontra em anexo (método utilizado no processo seletivo), dos dados do gráfico XV, onde 47% dos inquiridos afirmam que o método utilizado no processo seletivo foi a entrevista, 25% foram admitidos através de análise curricular, 22% através de provas de conhecimento e 6% através de testes de competências específicas. Com esses dados pode-se dizer que o método mais utilizado é a entrevista de seleção.

- Demonstrar os critérios dos processos de recrutamento e seleção utilizados na Enapor, SA;

De acordo com a questão 1 do grupo III, que se encontra em anexo do gráfico X, 47% dos funcionários passaram por concursos para admissão na empresa, através do gráfico XI que evidencia a pergunta 2, 50% dos funcionários responderam não terem conhecimento; na questão 6 do mesmo grupo, 47% dos funcionários foram sujeitas a entrevista de seleção (gráfico XV), o que não se pode ter uma conclusão específica já que 50% afirmam não terem conhecimento de outros tipos de processo.

Perguntado a DRH se utilizam meios de divulgação das vagas e quais são utilizados (pergunta 3), respondeu que sempre há concursos e esses são divulgados nos meios de comunicação social (radio, jornais) e ainda no site da empresa (internet).

Ainda foi questionada se têm tido dificuldades no processo de recrutamento de candidatos (pergunta 4), ela diz que não tem tido grandes dificuldades no recrutamento de candidatos. Na prática tem-se verificado que o mercado tem estado com boa oferta, com jovens qualificados a procura de uma oportunidade e que muitas vezes o que difere é encontrar o perfil ajustado para a vaga.

- Analisar como a Enapor, SA, evidencia o processo de recrutamento e seleção como estratégia de gestão;

Para dar resposta a esse objetivo foi perguntada a DRH qual a importância de recrutar e selecionar candidatos na perspetiva da empresa (pergunta 1). Ela responde que é extremamente importante o processo, com o objetivo de dotar a empresa com pessoal qualificado com vista ao cumprimento dos objetivos organizacionais, ou seja,

extremamente importante recrutar a pessoa certa para o lugar certo, recrutar a pessoa mais ajustado ao perfil da empresa.

Sobre a existência de técnicas e políticas adequadas para encontrar candidatos ideais (pergunta 8), a resposta é a seguinte, acredita-se que têm boas técnicas, boas práticas, bons instrumentos para avaliar o melhor candidato, entretanto, enquanto seres humanos sabemos que as pessoas precisam do seu tempo para adquirirem o conhecimento necessário porque acredita-se na capacidade de crescimento e desenvolvimento do pessoal conforme os desafios que lhe são impostos. Há características que nascem com o indivíduo mas há outras que podem ser desenvolvidas ao longo do percurso profissional.

- Confirmar a importância do departamento de recursos humanos na empresa Enapor, S.A;

De acordo com a questão 3 do grupo II, que está em anexo no gráfico IX, 63% dos inquiridos afirmam que o departamento de RH é de suma importância e 31% consideram o departamento importante. Pode-se dizer através dos dados, para os funcionários da Enapor, S.A, consideram que o departamento é de extrema importância para a empresa.

Sobre a contribuição do departamento para atingir os objetivos estabelecidos na Enapor, S.A, para a diretora o DRH tem de ter um papel estratégico orientador e voltada para a valorização do capital humano, fazendo uma gestão provisional de RH, acautelando os custos do setor tentando sempre manter uma relação muito próxima entre o conselho de administração e os colaboradores, cumprir e fazer cumprir as metas estabelecidas pela empresa. Mantendo uma relação positiva, madura com o sentido de responsabilidade com forte espírito de equipa e entrega na concretização dos objetivos.

Com a realização do presente trabalho, conclui-se que apesar dos constrangimentos encontrados, os objetivos preconizados foram alcançados, uma vez que a partir da análise dos dados pode-se referir que o processo de recrutamento e a seleção de pessoas na Enapor, SA processam-se de forma adequada, visto que, procura cada vez mais prosseguir com a aplicação de todos os métodos e técnicas do processo de recrutamento e seleção.

Em suma, os métodos e as técnicas do processo de recrutamento e seleção de pessoas na Enapor, SA, contribuem para o sucesso da empresa, caminhando assim para sua eficácia e eficiência porque o sucesso de qualquer organização são as pessoas certas nos lugares certos.

Cabe salientar que a imagem que a empresa tem no mercado de trabalho é uma variável importante a ser analisada pela mesma. Sabe-se que a empresa reconhecida positivamente no mercado tem uma possibilidade de atrair um número maior de candidatos. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa.

Por fim conclui-se, dizendo que, conduzindo um processo de recrutamento e seleção de forma organizada possibilita a empresa definir a sua estratégia de gestão de pessoas com base na eficácia e produtividade dos seus colaboradores.

## Bibliografia

BARBOSA, Irina (2016). *Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organizações. Caso Enapor, S.A (Porto Grande)*.

BERGUE, Sandro Trescastro (2005). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 3ª Edição revista e atualizada. Editora da Universidade de Caxias do Sul.

BILHIM, João Abreu (2003). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição. Lisboa.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur (2003). *Administração de Recursos Humanos*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

CAMARA, Pedro G. GUERRA, Paulo. RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª Edição. Publicações Dom Queixote. Portugal.

CARDOSO, Adelino Alves (2001). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lidel Edições Técnicas.

CHIAVENATO, Adalberto (2002). *Construção de Talentos, Ed. Campus*. 5ª Edição.

CHIAVENATO, Adalberto (2002). *Recursos Humanos*. 7ª Edição. São Paulo. Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. São Paulo. Atlas SA.

CHIAVANATO, Idalberto (2004). *Gerenciando com as Pessoas*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, Lda.

CHIAVANATO, Idalberto (2004). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. São Paulo. Editora Atlas SA.

CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Gestão de Pessoas, 2ª Edição Totalmente Revista e Atualizada. 5ª Tiragem*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Lda.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo. Atlas.

Manual de Acolhimento do Colaborador, Enapor, S.A: N° 23-CA- 2017.

MARQUES, Jorge (1992). *Recursos Humanos, Técnicas de Gestão*. 1ª Edição. Lisboa: Texto Editora.

OLIVEIRA ROCHA, J.A (2005), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa. Escola Editora.

PARETTI, Jean Marie (2004). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Língua Portuguesa. Edições Sílabo, Lda.

RICHARDSON, R.J. et al. Pesquisa Social (2007). *Métodos e Técnicas*. 3ª Edição. São Paulo. Atlas.

SOUSA, Maria José. DUARTE, Teresa. SANCHES, Pedro G. GOMES, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 2ª Edição. Lidel Edições Técnicas. Lda.

TEIXEIRA, Dina Conceição de Fonseca (2005). *Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Guarda.

TOLEDO, Flávio (1986). *O que são Recursos Humanos*. São Paulo. Brasiliense.

TOURINHO, Josimar Moraes (2013), *Auditoria Interna/Controlo Interno na Área da Disponibilidade e Recursos Humanos: Caso Enapor, S.A (Porto Grande)*

Web grafia:

LÈBRE, A.(1999). *Networking: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos*. Disponível em <http://etech.sc.senai.br/index.php/edicao01/article/view/43/29> (consultado em 23 de Maio de 2018).

## **APENDICE**

## Questionário

Caros Colaboradores da ENAPOR, SA,

O presente questionário pretende verificar o Processo de Recrutamento e Seleção na Captação de Profissionais competentes, no âmbito de um trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, na Universidade do Mindelo.

O questionário tem por carácter confidencial.

### **Grupo I- Perfil do Inquirido**

OBS: Responda assinalando com uma cruz (x)

**1. Sexo?**

Masculino \_\_\_\_\_

Feminino \_\_\_\_\_

**2. Idade?**

18 à 25 anos \_\_\_\_\_

26 à 35 anos \_\_\_\_\_

36 à 50 anos \_\_\_\_\_

51 ou mais \_\_\_\_\_

**3. Pertence a que departamento?**

Recursos Humanos \_\_\_\_\_

Financeiro \_\_\_\_\_

Comercial \_\_\_\_\_

Aprovisionamento \_\_\_\_\_

Logística \_\_\_\_\_

Outro (qual) \_\_\_\_\_

**4. Função/ Categoria**

Gestor/Diretor (a) \_\_\_\_\_

Administrativo \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Outro \_\_\_\_\_

**5. Qual o seu nível de Escolaridade**

Ensino Básico \_\_\_\_\_

Ensino Secundário \_\_\_\_\_

Bacharel \_\_\_\_\_

Licenciatura \_\_\_\_\_

Outro \_\_\_\_\_

**6. Tempo de Serviço Prestado na Organização**

De 1 à 5 anos \_\_\_\_\_

De 6 à 10 anos \_\_\_\_\_

De 11 à 15 anos \_\_\_\_\_

Superior à 16 \_\_\_\_\_

## **Grupo II – Benefícios e Importância do Recrutamento e Seleção**

1. O Nível de confiança no Recrutamento e Seleção é:  
 Alta\_\_\_  
 Média\_\_\_  
 Baixa\_\_\_
2. Qual o grau de importância que atribuem ao recrutamento e seleção para um bom funcionamento da empresa?  
 Muito Importante\_\_\_  
 Importante\_\_\_  
 Nada Importante\_\_\_
3. Considera importante o departamento de Recursos Humanos para a sua empresa?  
 Suma Importância\_\_\_  
 Importante\_\_\_  
 Nada Importante\_\_\_  
 Indiferente\_\_\_

## **Grupo III- Avaliação do Recrutamento e Seleção**

1. Como é que foi o processo de Recrutamento pelo qual foi admitido na empresa?  
 Através de concurso\_\_\_  
 Candidatura espontânea\_\_\_  
 Indicação de Funcionários\_\_\_  
 Outro\_\_\_
2. Tem conhecimento de outros tipos de processo de Recrutamento?  
 Sim\_\_\_  
 Não\_\_\_
3. Conhece as estratégias de Recrutamento utilizadas na empresa?  
 Sim\_\_\_  
 Não\_\_\_
4. Se sim, qual é o mais utilizado?  
 Interno\_\_\_  
 Externo\_\_\_  
 Misto\_\_\_
5. Qual foi o motivo da sua candidatura?  
 Pelos desafios da função\_\_\_  
 Pela empresa em questão\_\_\_  
 Por necessidade\_\_\_  
 Outro\_\_\_
6. Que tipo de método foi utilizado no seu processo seletivo?  
 Analise Curricular\_\_\_  
 Entrevista\_\_\_



Provas de Conhecimento\_\_\_\_\_

Teste de Competências Específicas\_\_\_\_\_

**7. Na sua visão como é executado o processo de seleção de pessoas na sua empresa:**

Através de conversa formal\_\_\_\_\_

Por indicações de funcionários\_\_\_\_\_

Necessidade de Candidatos\_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração!

### **Entrevista**

- 1- Diante as perspectivas da empresa qual a importância de recrutar e selecionar os candidatos?
- 2- Na sua opinião existe na empresa quadros suficientemente qualificados para desenvolver um processo de recrutamento e seleção de pessoas?
- 3- Na empresa utilizam os meios de divulgação de vagas? Se sim, quais são? Senão, qual o motivo?
- 4- Tem tido dificuldades no processo de recrutamento de candidatos para a empresa? Quais são?
- 5- Quais os métodos utilizados no processo seletivo?
- 6- Qual a contribuição do departamento de Recursos Humanos para que a Enapor atinja os seus objetivos estabelecidos?
- 7- Qual a relação do departamento com os demais departamentos da empresa?
- 8- No processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, será que existe técnicas e políticas adequadas para encontrar candidatos ideais para o preenchimento das vagas?

Obrigada pela colaboração.